

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: M6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza systému odměňování

Analysis of rewarding system

DP-PE-KPE-200636

MARIE URBANOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Magdalena Hlínová, Ph.D., KPE TUL

Konzultant: Jan Melichar, Spojovací a upevňovací materiál s.r.o.

Počet stran: 73

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 11. května 2006

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi poskytli odbornou radu při zpracování tématu mé diplomové práce.

Zvláště bych chtěla poděkovat paní Ing. Magdaleně Hlínové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odbornou pomoc a čas, který mi věnovala. A také panu Janu Melicharovi ze společnosti Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. za poskytnuté informace. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Janu Dvořákovi za pomoc při tvorbě konečné verze této diplomové práce.

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 11.5.2006

Podpis:

Resumé

Tato diplomová práce pojednává o systému odměňování pracovníků. Jedná se o analýzu systému realizovaného v současné době ve společnosti Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. a uplatňovaného ve vztahu k největší skupině pracovníků firmy – skladníkům. Cílem diplomové práce je na základě provedeného rozboru stávajícího stavu a za využití teoretických poznatků navrhnout a následně ekonomicky zhodnotit systém odměňování, jenž by vhodným způsobem odstranil slabé stránky systému stávajícího s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám a potřebám společnosti.

Resumé

This dissertation deals with rewarding system for employees. It is based on an analysis of current system which is currently applied by the company Spojovací a upevňovací material s.r.o. to the largest group of employees – warehousemen. The aim of the dissertation is to develop and economically evaluate an innovated rewarding system, using both the results of the conducted analysis of current state and the theoretical preconditions. This new system is supposed to avoid the weaknesses of the current system while paying attention to the actual needs of the company.

Klíčová slova

mzda

mzdové formy

popis pracovního místa

system odměňování

tarifní stupeň

salary

salary forms

job characterization

reward system

tariff degree

Obsah

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	10
SEZNAM TABULEK	12
SEZNAM OBRÁZKŮ	13
1 ÚVOD	14
2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.1 TEORIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	15
2.2 OTÁZKY, KTERÉ JE TŘEBA ŘEŠIT PŘI VYTVÁŘENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	16
2.3 MZDOVÉ FAKTORY	19
2.4 HODNOCENÍ A OCEŇOVÁNÍ PRÁCE	22
2.4.1 <i>Postup při hodnocení práce</i>	22
2.4.2 <i>Metoda pořadí</i>	23
2.4.3 <i>Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová)</i>	23
2.4.4 <i>Bodovací metoda</i>	24
2.4.5 <i>Metoda faktorového porovnání</i>	24
2.5 OCEŇOVÁNÍ PRÁCE.....	24
2.5.1 <i>Převod hodnoty práce do mzdového tarifu</i>	25
2.5.2 <i>Mzdová šetření</i>	26
2.5.3 <i>Tvorba tarifních stupňů</i>	26
2.6 MZDOVÉ FORMY	27
2.6.1 <i>Časová mzda nebo plat</i>	27
2.6.2 <i>Zásluhové mzdové formy</i>	28
2.6.3 <i>Úkolová mzda</i>	30
2.6.4 <i>Podílová (provizní) mzda</i>	31
2.6.5 <i>Mzdy za očekávané výsledky práce</i>	32
2.6.6 <i>Mzdy a platy za znalosti a dovednosti</i>	32
2.6.7 <i>Dodatkové mzdové formy</i>	33
2.6.8 <i>Zaměstnanecké výhody</i>	34
2.7 HODNOCENÍ ÚČINNOSTI MZDOVÉHO SYSTÉMU	36
2.7.1 <i>Hodnocení účinnosti mzdových forem</i>	36
2.7.2 <i>Metody komplexního hodnocení účinnosti mzdových systémů firmy</i>	38
2.8 AKTUÁLNÍ TRENDY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	39
3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PRAXI	40
3.1 HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY SPOJOVACÍ A UPEVNŮVACÍ MATERIÁL S.R.O.	40
3.2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	42
3.2.1 <i>Popis pracovního místa</i>	43
3.2.2 <i>Mzdové náklady skladníků</i>	45
3.2.3 <i>Shrnutí</i>	47
3.3 INOVACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	48
3.3.1 <i>Faktory a jejich důležitost</i>	48
3.3.2 <i>Popis faktorů</i>	50
3.3.3 <i>Dotazník a vyhodnocení dat</i>	54
3.3.4 <i>Zhodnocení jednotlivých faktorů</i>	55

3.3.5 <i>Inovovaný systém odměňování</i>	61
3.3.5.1 Aktualizovaný popis pracovního místa	61
3.3.5.2 Tvorba tarifních stupňů	63
3.3.5.3 Nové mzdové náklady skladníků	64
3.4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ ZAVEDENÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	66
3.4.1 <i>Porovnání celkových měsíčních nákladů</i>	67
3.4.3 <i>Působivost mzdové formy</i>	67
3.4.4 <i>Rentabilita mzdové formy</i>	67
3.4.5 <i>Efektivnost mzdové formy</i>	68
4 ZÁVĚR	69
SEZNAM LITERATURY	71
SEZNAM PŘÍLOH	73

Seznam zkratek a symbolů

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
DP	diplomová práce
E	efektivnost mzdové formy
H_N	odvedené normohodiny
ISBN	International Standard Book Number
ISO	International Standards Organization
Kč	koruna česká
KPE	katedra podnikové ekonomiky
M	úkolová mzda
Mc	zvýšení mzdových nákladů
např.	například
n_m	norma množství za hodinu
obr.	obrázek
P	působivost mzdové formy
PE	Podniková ekonomika
popř.	popřípadě
PWC	PricewaterhouseCoopers
q	počet odvedených jednotek výkonu
R	rentabilita zavedené mzdové formy
s	úkolová sazba za jednotku práce
Sb.	sbírka (Sbírka zákonů)
SP	sociální pojištění
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
T	mzdový tarif za hodinu
tab.	tabulka

TUL	Technická univerzita v Liberci
tj.	to je
Uc	úspory získané zavedením mzdové formy
tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VŠE	Vysoká škola ekonomická
ZP	zdravotní pojištění
m ²	metr čtvereční
%	procento
≤	je menší, rovno
≥	je větší, rovno
@	zavináč
=	rovná se

Seznam tabulek

- Tab. 1 Klasifikace mzdovotvorných faktorů
- Tab. 2 Výhody a nevýhody časové mzdy
- Tab. 3 Výhody a nevýhody výkonových forem mzdy
- Tab. 4 Přehled nejčastějších zaměstnaneckých výhod
- Tab. 5 Popis pracovního místa – skladník
- Tab. 6 Výpočet měsíčních mezd skladníků v Kč
- Tab. 7 Výpočet měsíčních mezd skladníků v Kč
- Tab. 8 Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem z měsíčních mezd skladníků v Kč
- Tab. 9 Celkové měsíční mzdové náklady spojené se zaměstnáváním skladníků v Kč
- Tab. 10 Vážení faktorů
- Tab. 11 Hodnocení pracovní činnosti – odpovědnost za příjem a výdej zboží
- Tab. 12 Hodnocení pracovní činnosti – odpovědnost za plánování, udržování stavu zásob
- Tab. 13 Hodnocení pracovní činnosti – oblast řešení problémů
- Tab. 14 Hodnocení pracovní činnosti – oblast komunikace
- Tab. 15 Hodnocení pracovní činnosti – pracovní podmínky
- Tab. 16 Hodnocení pracovní činnosti – oblast vzdělání a praxe
- Tab. 17 Hodnocení pracovní činnosti – osobní požadavky
- Tab. 18 Celkový dosažený počet bodů dle dotazníku
- Tab. 19 Tarifní stupně
- Tab. 20 Výpočet nových měsíčních mezd skladníků v Kč
- Tab. 21 Výpočet původních měsíčních mezd skladníků v Kč
- Tab. 22 Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem z měsíčních mezd skladníků v Kč
- Tab. 23 Celkové nové měsíční mzdové náklady spojené se zaměstnáním skladníků v Kč

Seznam obrázků

- Obr. 1 Přehled nejčastějších zaměstnaneckých výhod
- Obr. 2 Logo společnosti
- Obr. 3 Oblast působnosti společnosti v ČR
- Obr. 4 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 1
- Obr. 5 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 2
- Obr. 6 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 3
- Obr. 7 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 4
- Obr. 8 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 5
- Obr. 9 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 6
- Obr. 10 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 7
- Obr. 11 Popis pracovního místa

1 Úvod

Odměňování pracovníků tvoří jednu z nejdůležitějších složek personálních činností podniku. Spolu s ostatními nástroji personální práce spoluutváří kvalitu lidských zdrojů ve společnosti. Právě kvalita lidských zdrojů je základním faktorem rozhodujícím o dalším přežití podniku v konkurenčním prostředí.

Hlavním úkolem mzdového systému je spravedlivě odměňovat pracovníky za jejich práci vykonanou pro společnost. V současnosti existuje mnoho způsobů a mzdových forem, kterými je možno pracovníka odměnit. Záleží jen na podniku, jakým způsobem si systém odměňování nastaví.

Cílem této diplomové práce je sestavit pro společnost Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. spravedlivý systém odměňování. Doposud byly zaměstnanci v podniku odměňováni na základě délky zaměstnání u společnosti. Tento systém nebere v úvahu kvalifikaci, odpovědnost a jiné faktory, které mohou výrazně ovlivnit mzdu pracovníka.

Druhá kapitola je zaměřena na teoretické vymezení dané problematiky. Důraz bude kladen na definování základních pojmů se vztahem k teorii odměňování. Bude zkoumán vliv tohoto systému na podnik a na zaměstnance společnosti. V rámci shromažďování podkladů potřebných pro další kapitulu budou objasněny způsoby hodnocení a oceňování práce.

Ve třetí kapitole budou shromážděné teoretické poznatky aplikovány do praxe, konkrétně do systému odměňování uplatňovaného ve společnosti Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. Diplomová práce bude zaměřena na stěžejní skupinu zaměstnanců této firmy - skladníky. V závěru bude provedeno ekonomické zhodnocení inovovaného systému odměňování a zároveň budou společnosti navržena doporučení, jejichž realizace by přispěla k finální implementaci systému do podniku.

2 Odměňování pracovníků

Teoretická část této diplomové práce bude zaměřena na definování základních pojmů teorie odměňování, jaký má vliv na malý podnik¹ a jaký vliv na zaměstnance. Dále bude v rámci teoretické části práce popsána metodologie hodnocení a oceňování práce, včetně popisu užívaných typů mzdových forem. Cílem této části práce je shromáždit všechny potřebné podklady pro navržení a pozdější zavedení nového efektivního systému odměňování ve společnosti Spojovací a upevňovací materiál s.r.o.

2.1 Teorie odměňování

Odměňování je nejdůležitější a nejzávažnější činnost ze všech druhů personálních činností. Je zajímavá nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Správným systémem odměňování může zaměstnavatel ušetřit náklady a motivovat zaměstnance k vyšším výkonům a tím pádem i zvýšit svoje výnosy. Pro zaměstnance je důležité vědět, jak se jeho mzda² sestavuje a jak může k jejímu pozitivnímu vývoji přispět, tzn. jak ji popřípadě zvýšit.

Odměňování lze definovat následovně:

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody..... Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře,..... Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací.....“³

¹ Malý podnik pro účely této práce vychází z definice Evropské komise, která za malý podnik považuje společnost, která má 10 - 49 zaměstnanců, její aktiva v rozvaze jsou ve velikosti 2 000 000 – 10 000 000 EUR a čistý obrat dosahuje výše 2 000 000 – 10 000 000 EUR.

² Pojmu mzda v širším smyslu se používá k označení odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině. V užším smyslu slova se však současně používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatelským subjektem.

³KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005, s.265. ISBN 80-7261-033-3

Výše uvedenou definici můžeme shrnout do následujících bodů. Moderní personalistika zahrnuje do pojmu odměňování nejen mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci za vykonanou práci, ale také:

- **Zaměstnanecké výhody** (mají většinou nepeněžní charakter) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Jsou poskytovány většinou z titulu pracovního poměru nebo jiného způsobu zapojení do pracovního výkonu v podniku (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí apod.).
- **Povýšení pracovníka.**
- **Vzdělávání pracovníka** – zde se jedná zejména o firmou placené jazykové kurzy, dále školení v pracovníkově oboru.
- **Formální uznání** (pochvaly).
- **Pověření pracovníka vedením lidí.**
- **Rozmanitá a zajímavá práce.**
- **Pověření pracovníka významnými pracovními úkoly.**
- **Příznivé pracovní podmínky** – např. vlastní počítač, přímá telefonní linka atd.

Z výše uvedeného rozdělení vyplývá, že společnost má širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že pracují pro danou společnost. Některé odměny nemají ani hmotnou povahu, přesto mohou přispívat ke spokojenosti pracovníka.

2.2 Otázky, které je třeba řešit při vytváření systému odměňování

Při vytváření systému odměňování záleží na společnosti, jak si daný systém vytvoří, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, jaká budou pravidla při vytváření systému. Společnosti by měla dbát na to, aby vytvořila přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování v organizaci, který bude pracovníky akceptován.

Systém odměňování však není jen nástrojem vyrovnání pracovníků za odvedenou práci, ale **musí plnit řadu dalších funkcí:**

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku, stabilizovat pracovníky, které pro podnik potřebuje,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti, tedy za všechno, co do podniku vnášejí,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální a přiměřené možnostem podniku,
- být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšení kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy podniku.⁴

Při vytváření systému a i později při jeho používání proti sobě stojí pracovník a organizace: pracovník se svými schopnostmi, pracovním výkonem a organizace se svými zájmy, která potřebuje pracovní schopnosti a výkon pracovníka a je ochotna mu za to zaplatit. Vzájemný vztah je také ovlivněn vnějšími faktory. Hned na počátku úvah o odměňování je potřeba si položit tyto **3 hlavní otázky**:

- 1) Čeho potřebuje organizace svým systémem odměňování dosáhnout?
- 2) Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
- 3) Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?⁵

Odpovědi na výše uvedené otázky mohou být následující:

Podnik chce nejčastěji svým systémem odměňování: dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti, dosáhnout žádoucí kvality, dosáhnout potřebné úrovně flexibility, formovat takový pracovní kolektiv, který by byl schopen dosahovat cílů podniku atd.

⁴KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.158. ISBN 80-247-0602-4

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005, s.268. ISBN 80-7261-033-3

Pracovníci zejména potřebují: zabezpečit uspokojení svých potřeb a potřeb své rodiny, určitou sociální jistotu, nějakou perspektivu, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti, práci, která by splňovala jejich očekávání.

Vnější faktory, které ovlivňují systém odměňování jsou: situace na trhu práce, populační vývoj, životní styl, úroveň zaměstnanosti, sociální politika státu, úroveň odměňování u konkurentů a další.

Na základě odpovědí na všechny předchozí otázky podnik pak již konkrétně zvažuje:

- **úroveň mezd a platů** (v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost podniku, s ohledem na předpisy a zákony, kolektivní smlouvy),
- **vnitřní struktura mezd a platů** (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst),
- **placení jednotlivců** (spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přiznávání platových tříd, jak vysokou mzdu nebo plat dát konkrétnímu jedinci, jak je zařazovat v rámci mzdového / platového rozpětí třídy),
- **problém, zda platit za odpracovaný čas nebo za výsledky, popřípadě za schopnosti či přínos,**
- **zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů** (různé pobídkové formy odměňování, problém placení za kvalifikaci či schopnosti, za délku praxe či délku zaměstnání v podniku, zvláštní zaměstnanecké výhody),
- **zaměstnanecké výhody a příplatky** (pojištění placené zcela nebo zčásti podnikem, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky),
- **řízení a kontrola mezd a platů** (zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku zásluhových či pobídkových forem odměňování),
- **výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.**⁶

⁶KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.160. ISBN 80-247-0602-4

2.3 Mzdové faktory

Mezi většinou pracovníků panuje přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Problémem ale je, že pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný. Dalším problémem je i kvantifikace vlivů nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka – např. pracovní podmínky, organizace práce a jiné. Při odměňování pracovníků je zvykem přihlížet k vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci. Toto jsou hlavní jevy, které brání vázat odměnu pouze na pracovní výkon pracovníka.

V literatuře je uváděno mnoho členění a přehledů mzdovorných faktorů, tzn. faktorů, které by měly být při odměňování brány v úvahu. Nejčastěji se uvádí klasifikace mzdovorných faktorů, která je uvedena v následující tabulce:

Tab. 1 Klasifikace mzdovorných faktorů

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Zdroj: KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.163.
ISBN 80-247-0602-4

Výše uvedené faktory jsou vlastně **vnitropodnikové mzdovorné faktory**. Pocházejí jednak z prvků, které vkládá do svého zaměstnání pracovník, a jednak pocházejí z podniku

a jednotlivých pracovních procesů. Tyto vnitropodnikové faktory můžeme shrnout do následujících skupin:

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobilost pro práci. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků a evidence pracovníků.
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.⁷

Organizace by měla při odměňování pracovníků brát v ohled i **vnější mzdotvorné faktory**. Jsou to například následující faktory:

- Situace na trhu práce – stav pracovních zdrojů, kteří mají určitou kvalifikaci, dále způsob odměňování u konkurentů společnosti, životní úroveň aj. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání – stanovení minimální mzdy, dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placená dovolená aj.

Tyto mzdotvorné faktory jsou hlavní činitelé, které ovlivňují odměňování pracovníků v podniku.

Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro podnik,
- relativní hodnota (vzácnost) pracovníka (jeho schopností),
- situace na trhu práce,

⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.163. ISBN 80-247-0602-4

- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce,
- životní náklady v regionu a zemi,
- životní způsob,
- množství prostředků, které může podnik na odměňování vynaložit,
- používaná technika a technologie v podniku (její změny ovlivňují změny systému odměňování a jeho struktury),
- produktivita práce v podniku,
- existující právní normy týkající se odměňování.⁸

Relativní hodnota práce se odráží v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším mzdotovorným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak doplňována v závislosti na výkonu pracovníka pomocí mzdových forem.

Mezi **základní mzdové formy** patří:

- a) časová mzda a plat,
- b) úkolová mzda,
- c) podílová neboli provizní mzda,
- d) mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda),
- e) mzda a plat za znalosti a dovednosti.

Dodatkové mzdové formy jsou např.:

- a) prémie,
- b) odměny,
- c) osobní ohodnocení,
- d) podíly na výsledcích hospodaření,
- e) odměňování zlepšovacích návrhů,
- f) povinné a nepovinné příplatky apod.

⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.164. ISBN 80-247-0602-4

2.4 Hodnocení a oceňování práce

Každá práce, každé pracovní místo má pro podnik určitou hodnotu, nějaký význam. Je potřeba zjistit, jakou hodnotu má každá konkrétní práce a jak je náročná pro pracovníka.

Definice hodnocení práce:

„Hodnocením práce rozumíme systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v podniku.“⁹

Účelem hodnocení práce je zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon podniku, stanovit její relativní hodnotu. Poté by se měla práci ohodnotit podle jejího významu.

Výsledkem hodnocení práce by mělo být stanovení základní mzdové relace v podniku. Ty pak slouží jako základní návod pro diferenciaci peněžního oceňování práce.

2.4.1 Postup při hodnocení práce

1. Prvním krokem by mělo být shromáždění všech informací o práci, pracovním místě. Tyto informace lze získat z popisu pracovních míst.
2. Dalším krokem je vybrat faktory, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci. Mezi tyto faktory patří např. různé dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
3. Dále postup zahrnuje přípravu a realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty různých prací v organizaci.

Zpravidla se pro hodnocení práce mohou používat 4 základní metody nebo jejich vzájemné kombinace. Jsou to:

⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.165. ISBN 80-247-0602-4

- **Metoda pořadí.**
- **Klasifikační metoda.**
- **Bodovací metoda.**
- **Metoda faktorového porovnání.**

První dvě metody jsou sumární (nebo také nekvantitativní), druhé dvě jsou analytické (nebo také kvantitativní). Sumární metody porovnávají práce jako celek navzájem, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují.

2.4.2 Metoda pořadí

U této metody se vychází z popisu pracovního místa a práce. Hodnotitel seřazuje pracovní místa jako celky od nejlehčích k nejtěžším. Většinou si připraví karty se základními informacemi o práci a pak je uspořádá podle významu pracovního místa. Nevýhodou je, že tato metoda je citlivá na subjektivní ohodnocení, z toho vyplývá, že její výsledky lze snadno zpochybnit. Tato metoda firmě poskytuje pořadí prací, ale neukazuje rozdíly mezi nimi. Její výhodou je, že je časově a organizačně nenáročná.

2.4.3 Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová)

Na základě odlišností v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a dalších faktorech práce se předem definují určité modelové třídy nebo stupně prací – vytváří se katalog modelových prací. Relativní hodnota určité konkrétní práce je stanovena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Počet tříd, které budou vytvořeny, je závislé na rozsahu dovedností, povinností a ostatních požadavků. Výhodami této metody jsou: jednoduchost, srozumitelnost a snadnost realizace. Nevýhodou je eventuelní nepřesnost při přípravě modelových popisů, tak i nepřesnost při jejich porovnávání se skutečnými popisy.

2.4.4 Bodovací metoda

Je v současnosti nejpoužívanější metodou hodnocení práce. Při jejím použití se pro hodnocení práce vytvářejí kvantitativní bodovací stupnice. Každá práce se nejdříve rozloží na řadu tzv. placených faktorů – např. znalosti, dovednosti, odpovědnost, které jsou ještě dále členěny na subfaktory – např. rozhodování, vzdělání aj. Subfaktorům jsou poté přiřazeny stupně se vzorovými popisy, diferencujícími u každého subfaktoru specifické požadavky daného pracovního místa. Členění faktorů na subfaktory a stupně umožňuje přesnější definování práce. Každému z faktorů, subfaktorů a stupňů jsou přidělovány určité váhy odrážející jejich relativní důležitost pro danou práci. Hodnota práce na pracovním místě je dána součtem všech bodů za všechny faktory a subfaktory. Výhodou této metody je jednoduchost použití, snadno se převádí do podoby mzdového tarifu.

2.4.5 Metoda faktorového porovnání

Základní princip je shodný s bodovací metodou. Rozdíl je v tom, že tato metoda nedělí placené faktory na subfaktory a stupně. Dalším rozdílem je, že se zavádí vytváření pořadí hodnocených prací u každého z placených faktorů. Při stanovování pořadí se u každého faktoru porovnávají pracovní místa zpravidla navzájem. Vytvářejí se tak řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Pořadí dosažené u jednotlivých faktorů se násobí příslušnými váhami a výsledky se sečtou u každé práce za všechny faktory. Tímto způsobem se zjistí celková relativní hodnota práce, která se pak přetransformuje do peněžního vyjádření. Výhodou této metody je, že je snadno použitelná, snadno se převádí do podoby mzdového tarifu.

Hodnocení práce poskytuje podklady pro stanovení mzdových tarifů.

2.5 Oceňování práce

Dalším krokem při tvorbě systému odměňování je převod zjištěné hodnoty práce na pracovním místě do mzdového tarifu a zohlednění nejen možností organizace,

ale i vnějších faktorů. Nakonec je nutné vytvořit vhodnou strukturu základní složky mezd a platů tak, aby bylo možné odstupňovat odměny podle hodnoty práce.

2.5.1 Převod hodnoty práce do mzdového tarifu

Metody umožňující převod hodnoty práce se liší podle zvolené metody hodnocení práce.

- a) Východiskem je **metoda pořadí**. Pokud byla zvolena tato metoda, nejjednodušší je, porovnat pořadí prací zjištěných hodnocením s pořadím současných mzdových tarifů za tyto práce. Nejdříve je potřeba stanovit nejnižší a nejvyšší mzdový tarif a rozhodnout o počtu členů řady. Je potřeba posoudit, zda umístění práce na tarifní stupnici je správné, dále zohlednit rozdíly v náročnosti práce.
- b) Pokud podnik použil **klasifikační metodu**, postup práce je podobný jako u metody pořadí. Rozdíl je v tom, že se stanoví tzv. směrný tarif – jeho hodnota je 100 %. K tomuto tarifu je stanovena relace tarifů ostatních tarifních stupňů. Procentní vztah mezi směrným tarifem a ostatními tarify je dlouhodobě stabilní. Pokud společnost bude upravovat mzdové tarify, stačí upravit směrný tarif a ostatní tarify jsou pak automaticky opraveny dle procentní odchylky.
- c) Je-li východiskem metody hodnocení práce **metoda bodovací**, může se každému bodu přiřadit určitou peněžní částku a celkový mzdový tarif se dostane vynásobením počtu dosažených bodů a peněžní hodnoty jednoho bodu. Tento součin se přičte k určité pevné částce odpovídající nulové hodnotě práce. Tato částka se většinou odvozuje od minimálního mzdového tarifu a ovlivňuje při daném objemu mzdových prostředků velikost částky za jeden bod.
- d) Pokud si společnost vybere **metodu faktorového porovnání**, je u ní již většinou stanoveno peněžní vyjádření hodnoty práce.

2.5.2 Mzdová šetření

Mzdová šetření se používají k získávání informací o mzdové politice, o výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších skutečnostech ve vybraných organizacích v dané lokalitě (regionu) nebo v určitém odvětví či oboru.¹⁰

Informace pro mzdová šetření může organizace získat z různých zdrojů – např. ze státní statistiky, z výsledků statistického šetření odborů či orgánů státní správy. Organizace může zrealizovat vlastní šetření. Potom je možné použít následující metody:

- a) Osobní rozhovor s respondentem.
- b) Telefonický rozhovor s respondentem.
- c) Dotazníky zasílané poštou.

Otázky mzdových šetření jsou většinou zaměřeny na délku pracovního dne, základní tarify, mzdová rozpětí, specifické příplatky aj.

2.5.3 Tvorba tarifních stupňů

V současné mzdové agendě jsou často práce podobné hodnoty seskupovány do tarifních stupňů. Zároveň s tarifními stupni je ke každému stupni přiřazováno rozpětí mzdového tarifu se stanoveným minimem a maximem, v jehož rozmezí se bude pohybovat příslušná mzda. Tarifní stupně a rozpětí mzdového tarifu tvoří tzv. **mzdovou strukturu**.

Rozpětí tarifu by mělo být takové, aby umožňovalo dostatečně rozlišovat odměnu pracovníka podle jeho výkonu a zásluh. Toto rozpětí se stanovuje různým způsobem. Nejčastěji se používají konstantní bodová rozpětí pro všechny stupně a jim odpovídající konstantní rozpětí mzdového tarifu. Další možností je ponechat konstantní bodová rozpětí hodnot práce v jednotlivých stupních a přiřazovat jim rozdílné rozpětí mzdového tarifu.

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005, s.282. ISBN 80-7261-033-3

Mzdová struktura může být vytvořena dvojím způsobem:

- a) rozpětí mzdových tarifů na sebe navazují,
- b) rozpětí mzdových tarifů se překrývá.

2.6 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdově významným faktorům, které jsou pro práci v podniku důležité.¹¹

Při tvorbě systému odměňování je nutné vhodně zvolit mzdové formy, popřípadě správně kombinovat mzdové formy. Nejdříve si musí firma určit, zda bude odměňovat pracovníky za odpracovanou dobu, za jejich výkon. Dále je důležité určit, zda budeme výkon vázat na jednotlivého pracovníka, skupinu nebo celý podnik.

Nejlepší systém odměňování je ten, který:

- je zvolen po pečlivém zvážení tak, aby vyhovoval potřebám a zájmům podniku i jeho pracovníků,
- je akceptován všemi pracovníky podniku, bez ohledu na to, jakou práci v podniku vykonávají,
- je vytvářen, zaváděn a rozvíjen za účasti všech pracovníků nebo jejich představitelů.¹²

2.6.1 Časová mzda nebo plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Je to nejpoužívanější mzdová forma a tvoří zpravidla největší část celkové odměny pracovníka. V následující tabulce jsou uvedeny výhody a nevýhody časové mzdy.

¹¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.169. ISBN 80-247-0602-4

¹² KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.170. ISBN 80-247-0602-4

Tab. 2 Výhody a nevýhody časové mzdy

Výhody časové mzdy	Nevýhody časové mzdy
<ul style="list-style-type: none"> • nenáročnost zpracování • umožňuje plánování a řízení mzdových nákladů • srozumitelnost • nevyvolává konkurenční boj mezi pracovníky (to se stává např. u odměňování za výkon) • náklady na zpracování mezd jsou nižší 	<ul style="list-style-type: none"> • nestimuluje pracovníky k vyššímu výkonu • líní pracovníci se budou přižívat na práci druhých • nutná kontrola pracovníků a donucování k vyššímu pracovnímu výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

Použití časové mzdy je vhodné zejména tehdy:

- a) kdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce,
- b) kdy množství a tempo práce nemůže pracovník ovlivnit,
- c) kdy potřeba práce není rovnoměrná – tzn. je kolísavá,
- d) kdy jsou důležitější jiné charakteristiky výkonu než množství vykonané práce.

Velmi často je časová mzda kombinována s dodatkovými pobídkovými formami, protože tato forma sama o sobě nevyvíjí dostatečný tlak na pracovníky a na jejich výkon. V praxi se často používají dva nebo více tarifů pro stejnou práci za účelem zvýšení tlaku na pracovníka společnosti a právě tyto rozdílné tarify se pak přiznávají pracovníkům podle jejich výkonu. Mnohdy se do časové mzdy zabudovávají prvky zohledňující vklad, přínos pracovníků v podobě jejich odborných schopností.

2.6.2 Zásluhové mzdové formy

Jde o takové mzdové formy, kdy je pracovník odměňován podle odvedeného výkonu, schopností, dovedností. Používají se buď samostatně, nebo jako doplněk k časové mzdě či platu.

Nejobvyklejší jsou tzv. **výkonové** mzdové formy. U tohoto druhu mzdové formy je odměna přímo úměrná pracovnímu výkonu. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny výhody a nevýhody zavedení výkonových forem mzdy.

Tab. 3 Výhody a nevýhody výkonových forem mzdy

Výhody výkonových forem mzdy	Nevýhody výkonových forem mzdy
<ul style="list-style-type: none"> • často vede k zvýšení výkonu pracovníků • zvýšení výkonnosti pracovníků přispívá ke zlepšení výsledku hospodaření podniku • umožňuje pracovníkům vydělat si více • může vést k zlepšení pracovní morálky zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • zavádění výkonových forem je časově náročné • ztížená kontrola výkonu pracovníka • nutná kontrola pracovníků a donucování k vyššímu pracovnímu výkonu • může se objevit konkurenční boj mezi pracovníky a zhoršení vztahů na pracovišti • nelze předem plánovat a řídit mzdové náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

Odměňování založené na individuálním výkonu

Tuto formu odměňování lze použít, pokud budou splněny následující podmínky:

- a) možnost měřit práci u každého jedince,
- b) pracovník samostatně rozhoduje o svém pracovním tempu, bez ohledu na technologický proces či takt strojů,
- c) je zajištěna plynulost a rovnoměrnost práce, pracovník by neměl ztrácet čas cizím zaviněním,
- d) neměly by se měnit často pracovní postupy, materiály nebo např. stroje.

Odměňování založené na skupinovém výkonu

Obvykle se používá v případech, kdy je obtížné nebo nemožné stanovit podíl jednotlivce na výkonu, nebo v případech, kdy je třeba přimět skupinu zaměstnanců, aby pracovali jako tým. Je vhodné mít na paměti:

- a) skupinové odměňování bude vhodnější tam, kde skupina tvoří přirozenou jednotku, jejíž pracovníci vykonávají podobné nebo se navzájem doplňující pracovní úkoly,
- b) členové skupiny by měli být výkonově srovnatelní, protože by mohlo vyvolávat konflikty, kdyby někteří z členů skupiny odváděli příliš podprůměrný, nebo zase příliš nadprůměrný výkon,

- c) skupina by měla mít přiměřenou velikost; motivační efekt skupinového odměňování klesá s růstem velikosti skupiny, protože jednotliví pracovníci jsou stále méně schopni rozpoznat vztah mezi svým výkonem a výší či změnami svého výdělku.¹³

Odměňování založené na celopodnikového výkonu

Mnoho malých podniků odměňuje své pracovníky na základě **celopodnikového výkonu**, tj. na základě podnikových výsledků hospodaření. Většinou se jedná o doplňkovou formu odměňování pracovníka. Odměna se odvozuje od různých základů: např. absolutní výše nebo přírůstek zisku, obratu, objemu výroby, úspora nákladů.

2.6.3 Úkolová mzda

Tato mzdová forma je používána při odměňování výrobních dělníků za plnění předem zadáných pracovních úkolů, které jsou vyjádřeny výkonovými normami. Vykonaná práce je odměňována v závislosti na množství odvedeného výkonu neboli míře plnění výkonových norem.

Úkolová mzda je použita ve formě **mzdy od kusu** nebo **mzdy za normohodiny**. Při úkolové mzdě od kusu je pracovní výkon vyjádřen počtem jednotek zpracovaných za časovou jednotku. Výpočet úkolové mzdy vychází z normovaného množství produkce za jednotku času, popř. z normy času na jednotku produkce, a z přiznaného mzdového tarifu. Nejprve se určí úkolová sazba za jednotku produkce:

$$s = \frac{T}{n_m} \quad (1)$$

kde:

s úkolová sazba za jednotku práce,

T mzdový tarif za hodinu,

n_m norma množství za hodinu;

¹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.173.
ISBN 80-247-0602-4

Úkolová mzda od kusu se pak zjistí:

$$M = q \times s \quad (2)$$

kde:

q počet odvedených jednotek výkonu,

M úkolová mzda.

Úkolová mzda od kusu se nejčastěji používá v hromadné a sériové výrobě, kde jsou velké výrobní dávky a přesné výkonové normy a proto se vyplatí vypočítat úkolové sazby.

Úkolová mzda za normohodiny je pracovní výkon určen množstvím času, které je potřeba vynaložit na provedení pracovního úkolu. Úkolová mzda za normohodiny se stanoví pomocí celkově odvedeného a uznaného času, který připadá na pracovní úkol, a přiznaného mzdového tarifu. Potom platí:

$$M = H_N \times T \quad (3)$$

kde:

H_N odvedené normohodiny.

Úkolová mzda za normohodiny může být efektivní v kusové a malosériové výrobě při odměňování neopakovaných pracovních úkolů s delším výrobním cyklem a při odměňování prací na širokém sortimentu operací.

2.6.4 Podílová (provizní) mzda

Odměna pracovníka je zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. Pokud je pracovník odměňován pouze na základě provizní mzdy jedná se o přímou podílovou mzdu. Pokud jen z části, potom má pracovník garantovaný základní mzdu a k němu dostává provizi za prodané množství.

Výhodou této mzdové formy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. preference zákazníků, špatná kvalita výrobku.¹⁴

2.6.5 Mzdy za očekávané výsledky práce

Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Rozlišujeme následující typy:

- a) **Smluvní mzda** – je dohodnutou mzdou za splnění nějakého úkolu, který je společně přijat na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- b) **Mzda s měřeným denním výkonem** – je takový druh mzdy, kdy je uplatňována pevná časová mzda, která je diferencována pomocí hodnocení práce a která může být podle záměru podniku doplněna odměnou za výkon.
- c) **Programová mzda** – je pevnou mzdou poskytovanou za zúčtovací období za plnění pevně vymezeného pracovního úkolu – programu, který je zadán skupině pracovníků včetně předpokládaného času na provedení.¹⁵

2.6.6 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Tato mzdová forma váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli či vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Pro určité dosti široce pojaté pracovní místo se vytvoří jakýsi seznam žádoucích odborných schopností. Jejich plnění je pak odměňováno.

Existují **tři přístupy**, jak uplatnit tuto mzdovou formu:

- a) **Hierarchický model** – uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky, takže složitější znalosti a dovednosti tvoří nástavbu nad předchozími znalostmi

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005, s.291. ISBN 80-7261-033-3

¹⁵ KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998, s.103. ISBN 80-7079-202-7

a dovednostmi. Pracovníci začínají na prvním stupni žebříčku a mzda nebo plat se jim zvyšuje se zvládnutím každého vyššího stupně.

- b) **Model stavebních bloků** – předpokládá, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě nezávislé a lze si je osvojit v libovolném pořadí. Pracovníci obvykle začínají na nějakém vstupním bloku znalostí a dovedností a zvládnutí znalostí a dovedností jiných bloků může být závislé na potřebách organizace nebo se řídit jejich vlastními zájmy.
- c) **Model bodových přírůstků** – je podobný předchozímu modelu. Zpravidla se používá tehdy, existuje-li mnoho nových dovedností či znalostí, které si mohou pracovníci osvojit, ale hodnota těchto dovedností či znalostí není stejná. Každé skupině znalostí nebo dovedností je přiřazena určitá bodová hodnota a pracovníci získávají body tím, že tyto znalosti a dovednosti zvládají.¹⁶

Odměňování za znalosti a dovednosti je možné kombinovat s odměňováním za výkon či s jednorázovou odměnou za získání znalostí a dovedností.

2.6.7 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy odměňují výkon nebo zásluhy. Často se používají jako doplněk časové mzdy. Společnost si může vybrat z těchto dodatkových forem:

- a) **Prémie** – nejčastěji se používají jako dodatek k časové nebo úkolové mzdě, ale lze je poskytovat i u ostatních typů mzdových forem. Vyskytují se ve dvou podobách:
 - periodicky se opakující – premie se zpravidla váže na splnění určitého ukazatele, má předem danou sazbu a váže se k předem stanovenému období. Premie tohoto druhu mohou být jak individuální, tak skupinové. Jde-li o skupinovou prémii, je nutné předem stanovit poměr jejího rozdělení mezi jednotlivé členy skupiny.
 - Jednorázová premie (bonus, mimořádná odměna) - jak už názvu vyplývá, je vyplácena za mimořádný výkon, za vynikající plnění úkolů apod.¹⁷

¹⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.180. ISBN 80-247-0602-4

¹⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.182. ISBN 80-247-0602-4

- b) **Odměny za úsporu času** – pracovník je odměňován za odvedení žádoucího množství během kratší doby, než stanovuje norma.
- c) **Osobní ohodnocení** – používá se k ocenění náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků jednotlivým pracovníkem.
- d) **Podíly na výsledku hospodaření podniku** – účelem této dodatkové mzdové formy je zlepšování vazby pracovníků na podnik a zvyšování jejich zájmu na kolektivním výkonu podniku. Nejčastěji se používá podíl na zisku, nebo podíl na obratu.
- e) **Odměna za zlepšovací návrh** – vede pracovníky k předkládání zlepšovacích návrhů. Odměna může být odvozena buď od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejícího se zlepšovacím návrhem.
- f) **Příplatky ke mzdám či platům** – např. příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek nebo to mohou příplatky dobrovolné, které firma zaměstnancům dává – jako např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv.

Dodatkové mzdové formy, které představují zvláštní zvýhodnění pracovníka podniku:

- třináctý plat,
- vánoční příspěvek,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí,
- odměna za zvýšení kvalifikace apod.

2.6.8 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytují pracovníkům za to, že pro ni pracují. Tyto výhody nejsou vázány na výkon pracovníka. Někdy se při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání a zásluhám.

Zaměstnanecké výhody lze zařadit do čtyř skupin:

- a) **výhody sociální povahy** – jde např. o životní pojištění placené zaměstnanci firmou, příspěvky na rekreaci dětí.
- b) **výhody zkvalitňující využití volného času** – např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů.
- c) **výhody mající vztah k práci** – např. stravování, podnikové parkoviště, vzdělávání hrazené podnikem apod.
- d) **výhody spojené s postavením v organizaci** – např. podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, přidělení mobilního telefonu apod.¹⁸

Studie PayWell 2005: Studie odměňování a zaměstnaneckých výhod společnosti PWC prezentuje přehled nejčastěji používaných zaměstnaneckých výhod. Ty jsou pro přehlednost sestaveny v následující tabulce. Graf (obrázek č. 1) ukazuje vývoj využívání výhod v časovém srovnání roku 2004 s rokem 2005.

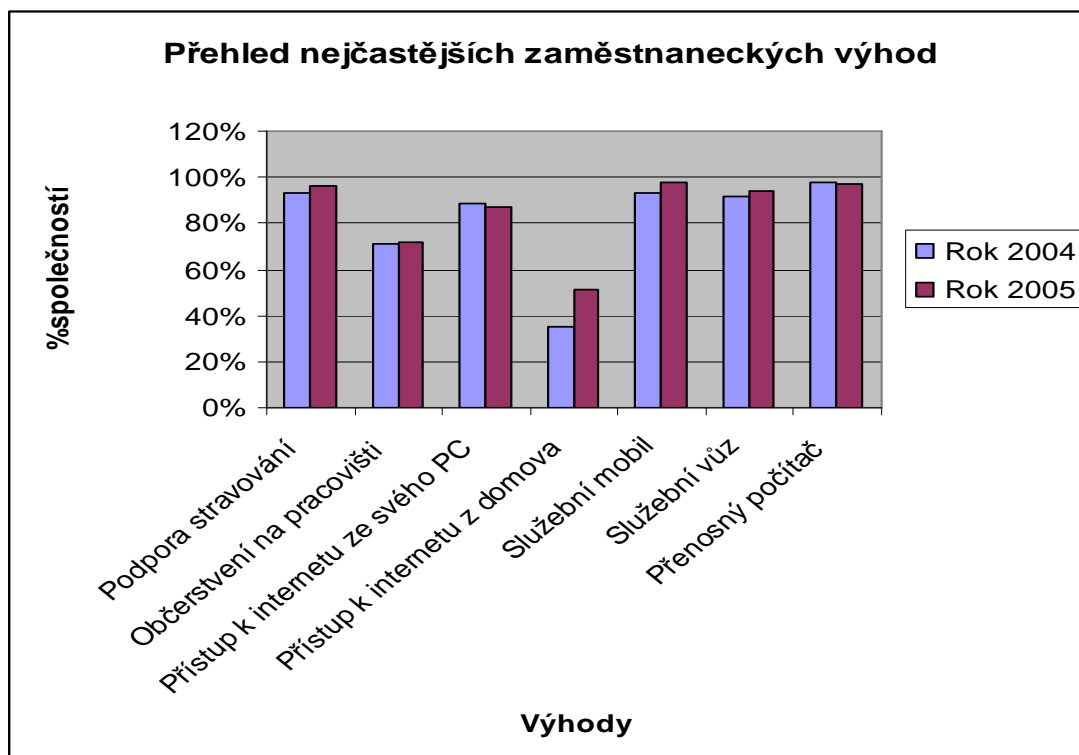
Tab. 4 Přehled nejčastějších zaměstnaneckých výhod (% společností)

Výhody	Rok 2004	Rok 2005
Podpora stravování	93%	96%
Občerstvení na pracovišti	71%	72%
Přístup k internetu ze svého PC	89%	87%
Přístup k internetu z domova	35%	51%
Služební mobil	93%	98%
Služební vůz	92%	94%
Přenosný počítač	98%	97%

Zdroj: PricewaterhouseCoopers CZ [online]. [cit. 30.3.2006]. Dostupné z :

http://pwc.com/cz/cze/about/press-rm/2005/pressrm28_05_cz.html

¹⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s.184. ISBN 80-247-0602-4



Obr. 1 Přehled nejčastějších zaměstnaneckých výhod
Zdroj: Vlastní zpracování

2.7 Hodnocení účinnosti mzdového systému

Mzdový systém firmy a jeho způsob uplatňování patří k těm nástrojům managementu, které nejvýraznějším způsobem ovlivňují formování lidských zdrojů firmy. Spolu s ostatními nástroji personálního managementu včetně stylu vedení pracovníků přímo spolupůsobí na výkon, pracovní chování a postoje pracovníků k firmě a jejím cílům. Rozhodující pro firmu je získaný výsledek, projevující se v požadovaných efektech pro firmu a splnění jejich cílů.

2.7.1 Hodnocení účinnosti mzdových forem

Nejjednodušší způsob se nabízí vzájemným porovnáním mezi mzdou a změnou, efektem, který vznikl jejím působením. Tento vztah vyjadřuje přímý účinek mzdového podnětu na výsledek a označuje se jako **působivost mzdové formy**. Toto porovnání ale nevypovídá

nic o tom, s jakými náklady bylo efektu dosaženo. Je nutné hodnotit i výši nákladů spojených se zavedením a uplatňováním mzdové formy a jejich vzájemný vztah.

a) Působivost mzdové formy

Vyjadřuje, jakým způsobem přímo ovlivnila pracovníka daná mzdová forma v jeho aktivitě, výkonu a pracovním chování. Vyjadřuje kvantitativně vliv mzdové pobídky na pracovní výsledek. Negativem tohoto hodnocení je, že neumožňuje vyjádřit ekonomickou efektivnost, a to jak u jednotlivých činností, nebo celého mzdového systému.

b) Rentabilita mzdové formy

Tento ukazatel porovnává užitek z působení nebo zavedení nové mzdové formy (celkový získaný efekt – úspory nákladů, růst výkonu) s náklady na její zavedení a fungování.

$$R = \frac{U_c}{M_c} \quad (4)$$

kde:

R rentabilita zavedené mzdové formy.

U_c úspory získané zavedením mzdové formy vyjádřené jako rozdíl nákladů nové mzdové formy a formy předchozí.

M_c zvýšení mzdových nákladů spojených s dosažením úhrnu všech úspor, včetně nákladů na zavedení mzdové formy.

c) Efektivnost mzdové formy

Jedná se o komplexní vyjádření účinnosti mzdové formy. Jde o součin rentability a působivosti čili:

$$E = R \times P \quad (5)$$

Hodnocení efektivnosti mzdových forem je důležitou součástí kvalitní mzdové politiky podniku.¹⁹

¹⁹ KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998, s.114. ISBN 80-7079-202-7

2.7.2 Metody komplexního hodnocení účinnosti mzdových systémů firmy

Tyto metody hodnotí i faktory, které nelze kvantifikovat. Hodnotí kvalitu jednotlivých prvků mzdového systému ve vztahu ke komplexním efektům a účinnosti motivačních faktorů nemzdového charakteru, ale ovlivňujících pracovní chování a postoje pracovníků

Byla vyvinuta celá řada metod. Společnými znaky těchto metod jsou:

- snaha o komplexní posouzení všech faktorů, ovlivňujících účinnost mzdového systému a její vliv na kvalitu činnosti firmy,
- podle výsledku hodnocení je výstup použit buď pro potvrzení účinnosti mzdového systému, nebo slouží jako orientace pro rozhodnutí o dílčích změnách jednotlivých prvků, nebo změny celého mzdového systému,
- samostatné hodnocení jednotlivých prvků mzdového systému,
- hodnocení i těch mzdových forem, které nespočívají na závislosti mezi měřitelným výkonem a výší mzdy,
- hodnocení vlivu na spokojenosti pracovníků, identifikaci pracovníků s firmou, sociální smír,
- pokusy o kvantifikaci stupňů jednotlivých hodnotících kritérií,
- rozšíření pohledu o hodnocení kvality technicko-organizačních a manažerských přístupů k zabezpečení účinnosti,
- kombinace použití expertních metod hodnocení objektivními hodnotiteli a spoluúčast pracovníků na tomto hodnocení.²⁰

²⁰ KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998, s.115. ISBN 80-7079-202-7

2.8 Aktuální trendy systému odměňování

Systém odměňování závisí nejen na konkrétních podmínkách v podniku, ale často i na vnějších faktorech, které nemůže podnik ovlivnit, jako je např. situace na trhu práce, úroveň minimální mzdy apod. Nelze také předpokládat, že zavedený systém bude ihned odpovídat nárokům společnosti a zaměstnancům. Stejně jako se podnik v čase vyvíjí v reakci na změny prostředí, tak i systém odměňování bude reagovat na požadavky podniku i potřeby zaměstnanců.

Aktuálním trendem českých společností je podpora vysokého výkonu a kreativity pracovníků, tzn. hlavní prioritou odměňování je udržení konkurenceschopnosti firmy. Společnosti často využívají vedle obvyklých variabilních složek mzdy rovněž jednorázové odměny za nadstandardní výkon a snaží se podporovat nové nápady svých zaměstnanců. S orientací na výkon je spjata i snaha snižovat absenci, která pro mnohé společnosti stále představuje tíživý problém. Většina podniků váže pracovní neschopnost na odměňování. Zavádějí kontrolní návštěvy u nemocných zaměstnanců doma, nebo hradí zaměstnancům nadstandardní zdravotní péči. V oblasti zaměstnaneckých výhod se stále projevuje stabilní zájem o penzijní připojištění. Některé společnosti toto pojištění hradí v plné výši, některé naopak požadují finanční spoluúčast zaměstnance. Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody jsou shrnuty v kapitole 2.6.8 o zaměstnaneckých výhodách a v tabulce č. 4.

3 Odměňování pracovníků v praxi

Cílem praktické části diplomové práce je definování vhodného systému odměňování pro nejpočetnější skupinu zaměstnanců společnosti Spojovací a upevňovací materiál s.r.o., kterou jsou skladníci. Výchozím bodem bude zpracování analýzy současného systému odměňování pro danou skupinu zaměstnanců - skladníků a zároveň analýza popisu pracovního místa. Na základě výsledků analýzy budou prováděny jednotlivé dílčí kroky směřující k sestavení spravedlivého systému odměňování pro skladníky a aktualizovaného popisu pracovního místa. V závěru pak bude provedeno ekonomické zhodnocení navržených opatření a shrnutí závěrů a doporučení, která vyplynou z předchozího textu.

3.1 Historie a současnost firmy Spojovací a upevňovací materiál s.r.o.

Firma byla založena v roce 1994 panem Janem Melicharem jako malá prodejna spojovacího materiálu v Úpici.



Obr.2 Logo společnosti

Zdroj: Interní materiály firmy

V roce 1996 došlo k rozšíření prodejních prostor o skladový objekt v Úpici, který byl nejdříve v pronájmu a později byl odkoupen. Firma neustále zvyšovala obrát a rozsah svojí působnosti mimo region a proto došlo v roce 1997 k uzavření smlouvy o sdružení s Ing. Peterem Králíkem a zároveň k otevření pobočky v Hradci Králové, kde byl pronajat sklad o ploše 1 000 m². Tímto firma získala další skladovací prostory a mohla navyšovat svoje zásoby v jednotlivých položkách a v šíři sortimentu a postupně začala dodávat zboží do firem v celé republice. V této době byla firma vázaná skoro výhradně na jednoho dodavatele firmu Metalvis s.r.o., která ale přestávala stačit dodávat potřebné množství a šíři sortimentu potřebného k neustále rostoucím požadavkům zákazníků.

V roce 1999 došlo proto ke kontaktování velkoobchodních firem v Německu a firma začala odebírat zboží od třech společností. V tom samém roce firma koupila v Hradci Králové skladovou halu. V důsledku velmi dobře se vyvíjejících obchodních vztahů s dodavateli z Německa se snižovaly vstupní ceny a firma začala dodávat nejenom velkým výrobním firmám, ale taky do obchodních společností na další prodej.

V roce 2000 došlo k transformaci sdružení na právní formu společnost s ručením omezeným. Potřeby společnosti na skladové a prodejní prostory dále narůstaly a proto došlo v roce 2002 k prodeji starých skladovacích prostor v Úpici a ke koupi části areálu podniku Tonava, kde byl jeden objekt o rozloze 1 000 m² zrekonstruován a další menší objekty byly nabídnuty k pronájmu. Zároveň byl v Hradci Králové uskutečněn prodej skladového objektu a došlo k přestěhování do prodejny, která lépe vyhovovala požadavkům na přímý prodej zboží.

V roce 2004 se společnost svojí velikostí zásob a obratu dostala mezi největší firmy v daném oboru v republice a ve snaze neztratit postavení na trhu a zlepšit svoji pozici se podařilo uzavřít kontrakty přímo s výrobcem spojovacího materiálu v Číně, kde v dnešní době probíhá hlavní celosvětová výroba námi prodávaného sortimentu. Z tohoto důvodu nastala další potřeba zvětšení a zkvalitnění skladovacích prostor. Proto se společnost rozhodla postavit v Hradci Králové objekt o rozloze 2 000 m², který bude obsahovat dostatečně velké skladovací prostory, prodejnu a kancelářské místnosti, protože neustále narůstá i logistická náročnost provozu, kterou bude společnost řešit nákupem nového software i hardware.

Pro potřeby pozdějších analýz je výchozím dokumentem organizační struktura pobočky firmy Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. v Úpici (viz příloha č. 1).

Od roku 2003 je společnost vlastníkem certifikátu ISO 9001 a 14001.

Společníci firmy mají podíl 50 % v dalších dvou firmách působících v Jičíně a ve Zlíně, které obchodují se spojovacím materiálem. Hlavně firma ve Zlíně napomáhá rozvoji aktivit v celém moravském regionu a je taktéž dovozcem zboží z Číny.

Následující obrázek ukazuje působnost firmy v České republice.



Obr.3 Oblast působnosti společnosti v ČR

Zdroj: Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. [online]. [cit. 6.4.2006].

Dostupné z <<http://www.svetsroubu.cz>>

Přílohou č. 2 je Výpis z obchodního rejstříku společnosti Spojovací a upevňovací materiál s.r.o.

3.2 Analýza stávajícího systému odměňování

Při přijímání zaměstnanců do společnosti se sjednává se zaměstnancem individuální základní mzda, která se odvíjí od jeho znalostí, dovedností a kvalifikace. Systém odměňování je ve společnosti nastaven tak, že rozděluje zaměstnance do třech skupin:

- 1) zaměstnanci, kteří nejsou ve společnosti déle než 3 měsíce – jejich mzda je ve výši minimální mzdy,
- 2) zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnání déle než 3 měsíce, avšak méně než 1 rok – jejich mzda je ve výši 10 000 Kč,
- 3) zaměstnanci pracující pro společnost déle než 1 rok – výše mzdy je stanovena procentem z obrátu. Celková mzda je stanovena již zmíněným procentem, které je pro rok 2006 stanoveno ve výši 0,20 % z měsíčního obrátu. Základní mzda je stanovena ve velikosti minimální mzdy. Rozdíl mezi celkovou a základní mzdou jsou prémie.

Celkový roční obrat v roce 2005 byl 158 000 000 Kč. Průměrný měsíční obrat společnosti v roce 2005 byl:

$$158\,000\,000 / 12 = \mathbf{13\,166\,667\,Kč} \text{ po zaokrouhlení.}$$

Předpokladem pro další výpočty je vyloučení sezónních vlivů. Jejich aplikace by měla za následek pozdější neporovnatelnost dat z důvodu jejich rozdílné vypovídací schopnosti. Proto se bude brát jako základ pro výpočty výše vypočítaný průměrný měsíční obrat.

Největší položkou mzdových nákladů společnosti jsou mzdy vyplácené skladníkům, proto se právě této skupině zaměstnanců diplomová práce věnuje. Z celkového počtu 28 zaměstnanců pobočky společnosti v Úpici je na pozici skladníků zaměstnáno 15 osob, což je téměř 54 %.

Společnost si zakládá na tom, že celý rozvoj firmy je postaven na kvalitní práci skladníků. Ti musejí přibližně 25 000 položek spojovacího a upevňovacího materiálu na skladě dobře zatřídit, rozpoznat. Jejich úkolem je jednak správně roztřídit a zařadit dodaný materiál, zjistit jeho jakost, ale zároveň také vyřizovat objednávky firem, a to ve správném množství, kvalitě a sortimentu zboží. Společnost jde cestou kvality, a proto není pro ni důležitý jen objem vyskladněného zboží, ale i kvalita vyskladnění. Pokud se vyskytne reklamace na vyskladněné zboží, platí náklady spojené s novou expedicí daného zboží zaměstnanec odpovědný za vyskladnění. S přechodem firmy na nový program již nebudou preferováni zaměstnanci jako jednotlivci, ale vše (tzn. produktivita práce, obrat, procento reklamací) se bude vztahovat ke směně.

Společnost neposkytuje zaměstnancům kromě stravenek žádné další zaměstnanecké výhody.

3.2.1 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa by měl poskytnout držiteli pracovního místa dostatek informací o náplni jeho práce. Dobře sestavený popis by měl pomoci personalistovi při formulaci

požadavků a výběru vhodného kandidáta na danou pozici. Kromě toho může popis sloužit např. jako podklad pro hodnocení pracovníka a jeho další rozvoj.

V následující tabulce je uveden současný popis pracovního místa pro skladníka ve společnosti.

Tab. 5 Popis pracovního místa – skladník

Pracovní činnost: <i>Skladník (jednosměnný provoz)</i>	
Popis pracovní činnosti:	
10% administrativní činnost 60% příprava materiálu (vyskladňování, naskladňování) 20% vykládka, nakládka materiálu 10% řízení motorových vozidel	
Práci vykonává: 13 mužů, 1 žena	
Faktor	Výskyt ano/ne
Prach	ne
Chemické látky	ne
Hluk	ne
Vibrace	ne
Neionizující záření	ne
Elektromagnetické pole	ne
Ionizující zátěž	ne
Fyzická zátěž	ano
Pracovní poloha	ano
Zátěž teplem	ne
Zátěž chladem	ano
Psychická zátěž	ne
Zraková zátěž	ne
Práce s biologickými činiteli	ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený popis pracovního místa není vyhovující z mnoha hledisek. Z popisu pracovního místa není možné zjistit, jaké jsou kvalifikační požadavky na pracovníka pro dané pracovní místo. Pokud nastoupí nový skladník do společnosti, nedozví se z dostupné dokumentace, jaké jsou jeho povinnosti při výkonu práce, jak je skladník zařazen v hierarchii podniku, kdo je jeho nadřízeným, jaká rizika hrozí při výkonu práce, zda jsou nutné nějaké zvláštní požadavky – např. řidičský průkaz, práce s počítačem apod. Skladník se některé tyto údaje dozví při pozdějším proškolení.

3.2.2 Mzdové náklady²¹ skladníků

V následující tabulce je proveden výpočet celkových hrubých mezd skladníků pro jednotlivé skupiny podle délky zaměstnání ve společnosti. V lichých řádcích je výpočet mzdy pro jednoho skladníka, kdežto v sudých řádcích je výpočet kumulovaných mezd za všechny skladníky v dané skupině. Velikost základní mzdy a prémie se odvíjí od rozdělení zaměstnanců dle kapitoly 3.2. Jak z tabulky vyplývá, celková hrubá mzda všech 15 skladníků činí 333 942 Kč.

Tab. 6 Výpočet měsíčních mezd skladníků v Kč

Délka zaměstnání	Počet zaměstnanců	Základní mzda	Prémie	Celková hrubá mzda
≤ 3 měsíce		7 570		7 570
Celkem	3	22 710	0	22 710
4 -12 měsíců		10 000		10 000
Celkem	4	40 000	0	40 000
≥ 12 měsíců		7 570	26 334	33 904
Celkem	8	60 560	210 672	271 232
CELKEM	15			333 942

Zdroj: Vlastní zpracování

Na tabulku č. 6 navazuje přehled (tab. 7) výpočtu dalších složek mzdy, přičemž liché řádky opět obsahují kalkulace čisté mzdy na jednoho skladníka a řádky sudé na celou skupinu. Výše sociálního a zdravotního pojištění je vypočítána procenty z celkové hrubé mzdy. Dále je spočítán základ daně, jako rozdíl celkové hrubé mzdy a výše sociálního a zdravotního pojištění, který je dále zaokrouhlen na celé stokoruny nahoru. Další položkou ve výpočtu čisté mzdy je záloha na daň z příjmů, které je vykalkulována dle platných právních předpisů²², stejně jako sleva na dani, která je uplatňována ve výši 600 Kč měsíčně na poplatníka. Čistá mzda skladníka je tvořena rozdílem celkové hrubé mzdy a výše sociálního a zdravotního pojištění, zálohy na daň z příjmů a slevy na dani.

²¹ Pojmem mzdové náklady se rozumí výši hrubé mzdy a dále hodnota odvedená za zaměstnance z titulu sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, tj. ve výši 35 % z hrubé mzdy.

²² Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Tab. 7 Výpočet měsíčních mezd skladníků v Kč

Celková hrubá mzda	SP = 8%	ZP = 4,5%	Základ daně	Záloha na daň z příjmů	Sleva na dani	Čistá mzda	Čistá mzda pracovníka
7 570	606	341	6 700	804	600		6 419
22 710	1 818	1 023	20 100	2 412	1 800	19 257	
10 000	800	450	8 800	1 056	600		8 294
40 000	3 200	1 800	35 200	4 224	2 400	33 176	
33 904	2 713	1 526	29 700	6 207	600		24 058
271 232	21 704	12 208	237 600	49 656	4 800	192 464	
333 942	26 722	15 031	292 900	56 292	9 000	244 897	

Zdroj: Vlastní zpracování

kde:

SP sociální pojištění

ZP zdravotní pojištění

Při výpočtu mezd skladníků byl vyloučen vliv ostatních faktorů na výši čisté mzdy, např. uplatnění slevy na dani na děti, výplata dávek nemocenského pojištění apod.

Zaměstnavatel je plátcem zdravotního a sociálního pojištění. Celkem tvoří tyto odvody 35 % z úhrnu hrubých mezd skladníků, tj. 35 % z 333 942 Kč. 26 % z této částky připadá na sociální pojištění a zbylých 9 % na zdravotní pojištění (viz tab. 8).

Tab. 8 Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem z měsíčních mezd skladníků v Kč

Celková hrubá mzda	SP = 26%	ZP = 9%	Celkem 35%
333 942	86 825	30 055	116 880

Zdroj: Vlastní zpracování

kde:

SP sociální pojištění

ZP zdravotní pojištění

Pro pozdější ekonomické vyhodnocení je nutné stanovit celkovou výši měsíčních mzdových nákladů spojených se zaměstnáváním skladníků ve společnosti. Tab. 9 obsahuje všechny potřebné údaje v sumarizované podobě.

Tab. 9 Celkové měsíční mzdové náklady spojené se zaměstnáváním skladníků v Kč

Druh nákladu	Poplatník/ Plátce	Výše	Celkem
Hrubá mzda		333 942	333 942
SP	zaměstnanec	26 722	113 547
	zaměstnavatel	86 825	
ZP	zaměstnanec	15 031	45 086
	zaměstnavatel	30 055	
Celkem			492 575

Zdroj: Vlastní zpracování

kde:

SP sociální pojištění

ZP zdravotní pojištění

3.2.3 Shrnutí

Doposud užívaný systém odměňování klasifikuje zaměstnance na základě délky jejich zaměstnání u společnosti, což může vést ke zvýšení loajality zaměstnanců. Negativem tohoto systému je, že nemotivuje zaměstnance k dalšímu vzdělávání, k prohlubování kvalifikace. Ve společnosti nejsou zavedeny tarifní stupně, tak aby bylo možno odstupňovat odměňování pracovníků podle náročnosti jejich práce a odpovědnosti.

Nedostatky v popisu pracovního místa zmíněné v kapitole 3.2.1 mohou zapříčinit, že adaptace pracovníka na podnikové prostředí, zejména orientace v náplni práce, bude vyžadovat delší dobu a v konečném důsledku by mohl z pracovního místa odejít, protože náplň práce byla v přílišném nesouladu s jeho původní představou.

Mzdové náklady potřebné pro pozdější ekonomické porovnání původního a nově navrženého systému odměňování byly vypočítány dle platných právních předpisů s přihlédnutím k nejdůležitějším složkám mzdy.

V následující kapitole budou navrženy změny směřující k zefektivnění celého doposud popsaného systému odměňování.

3.3 Inovace systému odměňování ve společnosti

Původní systém odměňování byl nastaven tak, že odměňoval pracovníky v závislosti na délce zaměstnání u společnosti. Mzda by se měla odvíjet od obsahu pracovní činnosti, kvalifikace pracovníka a dosažených výsledků. Cílem následující kapitoly bude nalézt spravedlivý systém odměňování, který by měl skladníky zařadit do tarifních stupňů v závislosti na kvalifikaci, odpovědnosti a dovednostech. Nejprve budou definovány nejdůležitější faktory, které ovlivňují výkon skladníka. Na základě těchto faktorů bude vypracován dotazník, který bude rozdán skladníkům k vyplnění a poté bude vyhodnocen. Výsledky dotazníku se stanou jedním z podkladů pro rozčlenění skladníků do různých tarifních stupňů. V konečné fázi pak bude navržen nový systém odměňování.

3.3.1 Faktory a jejich důležitost

Pro další analýzu vycházím z předpokladu, že skladník je kvalifikovaný pracovník schopný řádně vykonávat příslušné aktivity při skladování a zacházení se zbožím. Jeho pracovní náplní je:

- Přejímání zboží, kontrola dodacích listů a dalších dokumentů doprovázejících zboží.
- Ukládání, kontrola a skladování zboží.
- Odbavování kusových, vozových a kontejnerových zásilek.
- Aktualizace údajů o zásobách, vedení záznamů o pohybu zásob a přehledu o zásobách zboží.
- Vedení evidence o dodavatelích a zákaznících.

Faktory, které by měly ovlivnit hodnocení pracovníka, jsou nastaveny takto:

- 1) oblast vzdělávání a praxe,
- 2) oblast řešení problémů,
- 3) oblast komunikace,
- 4) odpovědnost za příjem zboží,
- 5) odpovědnost za vyskladnění zboží,

- 6) odpovědnost za plánování, udržování stavu zásob,
- 7) pracovní podmínky,
- 8) osobní požadavky.

Po seřazení faktorů dle jejich důležitosti pro společnost stanovené na základě dlouhodobých strategických cílů firmy jim byla přidělena pro potřeby kalibrace příslušná váha:

1. Odpovědnost za příjem a vyskladnění zboží	40 %
2. Odpovědnost za plánování, udržení stavu zásob	20 %
3. Oblast řešení problémů	10 %
4. Oblast komunikace	10 %
5. Pracovní podmínky	10 %
6. Oblast vzdělání a praxe	5 %
7. Osobní požadavky	5 %

Nyní se rozdělí přidělená procenta pro každý faktor rovnoměrně podle počtu úrovní faktoru. Všechny faktory jsou rozděleny do tří úrovní – nízká, střední a vysoká. Výjimkou jsou faktory oblast komunikace a oblast vzdělání a praxe, které mají úrovní pět, neboť tři úrovně neumožňují zahrnout všechny důležité skutečnosti. Proto jsou zde zvoleny mezistupně.

Tab. 10 Vážení faktorů

Faktory	Úroveň Váha v %	1 Nízká úroveň	2	3 Střední úroveň	4	5 Vysoká úroveň
1. Odpovědnost za příjem a vyskladnění zboží	40%	8	-	24	-	40
2. Odpovědnost za plánování, udržení stavu zásob	20%	4	-	12	-	20
3. Oblast řešení problémů	10%	2	-	6	-	10
4. Oblast komunikace	10%	2	4	6	8	10
5. Pracovní podmínky	10%	2	-	6	-	10
6. Oblast vzdělání a praxe	5%	1	2	3	4	5
7. Osobní požadavky	5%	1	-	3	-	5
Celkem		20	6	60	12	100

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Popis faktorů

V následujícím textu jsou popsány výše uvedené faktory a náplň jednotlivých úrovní. Dále je pro každý faktor uvedena tabulka, která poskytuje jasný přehled o hodnocení dané úrovně.

1) Odpovědnost za příjem a vyskladnění zboží

Váha 40 %

Tento faktor hodnotí míru odpovědnosti pracovníka za příjem a vyskladnění zboží. Tato odpovědnost se týká provádění různých prací souvisejících se zbožím: příjmu, uskladnění a vyskladnění zboží v požadované kvalitě a množství. Vysoká důležitost tohoto faktoru vyplývá z faktu, že na výše jmenovaných pracích je postavena celá činnost společnosti – prodej zboží. Pokud by bylo zboží přijato nebo vyskladněno ve špatném množství, docházelo by k degradaci kvality práce i u všech navazujících činností.

- Úroveň 1 Skladník vykonává pomocné práce podle předem stanovených pokynů nebo postupů.
- Úroveň 3 Pracovník vykonává rutinní odborné kontrolovatelné práce s případnými návaznostmi na další procesy.
- Úroveň 5 Skladník vykonává různorodé odborné práce, zajišťuje různé agendy.

Tab. 11 Hodnocení pracovní činnosti – odpovědnost za příjem a výdej zboží

Úroveň	1	2	3	4	5
Body vyplývající z vážení	8	-	24	-	40

Zdroj: Vlastní zpracování

2) Odpovědnost za plánování, udržování stavu zásob

Váha 20 %

Tento faktor hodnotí míru odpovědnosti pracovníka za plánování a udržování zásob zboží v podniku. Odpovědnost za plánování může znamenat zjištění potřeb, nedostatku, plánování budoucích operací. Důležitost v odpovědnosti za udržování stavu zásob je spatřována ve včasném rozpoznání nedostatku zboží a odhadu potřebného množství.

- Úroveň 1 Skladník neumí odhadnout nedostatek zásob, není to v jeho náplni práce.

- Úroveň 3 Pracovník rozpoznává nedostatek zboží, dokáže odhadnout potřebné množství.
- Úroveň 5 Skladník dokáže naplánovat optimální stav zásob, může objednat zboží u dodavatele.

Tab. 12 Hodnocení pracovní činnosti – odpovědnost za plánování, udržování stavu zásob

Úroveň	1	2	3	4	5
Body vyplývající z vážení	4	-	12	-	20

Zdroj: Vlastní zpracování

3) Oblast řešení problémů

Váha 10 %

Tento faktor zahrnuje dovednosti potřebné pro rozhodování, přičemž nebere v úvahu různé typy vzniknuvších problémů ani typy vyžadovaných řešení; namísto toho hodnotí stupeň samostatnosti pracovníka v procesu rozhodování.

- Úroveň 1 Nejsou stanoveny žádné specifické požadavky na řešení problémů.
- Úroveň 3 Pracovník se snaží řešit problémy spolu se svými spolupracovníky, popřípadě vedoucím.
- Úroveň 5 Skladník řeší vzniklé problémy zcela samostatně. O vyřešeném problému jen informuje vedoucího.

Tab. 13 Hodnocení pracovní činnosti – oblast řešení problémů

Úroveň	1	2	3	4	5
Body vyplývající z vážení	2	-	6	-	10

Zdroj: Vlastní zpracování

4) Oblast komunikace

Váha 10 %

Podstatou tohoto faktoru je míra seznámení pracovníků s dokumentací potřebnou k příjmu a výdeji zboží a schopnosti její bezpečné identifikace. Dále tento faktor definuje okruh lidí, s kterými pracovník běžně komunikuje, tzn. zda jen s nejbližšími pracovníky, nebo i s lidmi vně podnik, např. s dodavateli nebo i odběrateli. Největší váha se přikládá komunikaci s okolím, podpůrná váha je přikládána dokumentaci s kterou skladník pracuje.

- Úroveň 1 Pracovník nepřijde do styku s žádnými dokumenty, komunikuje jen na horizontální úrovni, tj. v okruhu svých spolupracovníků.
- Úroveň 2 Mezistupeň. Skladník komunikuje převážně se svými spolupracovníky, zároveň přijde do styku s příjemkou, převodkou a výdejkou.
- Úroveň 3 Skladník se orientuje v základních typech dokumentace, jako je např. příjemka, převodka, výdejka a komunikuje běžně s vedením společnosti.
- Úroveň 4 Mezistupeň. Skladník komunikuje s lidmi z okruhu vedení společnosti a zároveň pracuje s dokumentací jako je např. technický náčrtek zboží, faktura.
- Úroveň 5 Pracovník se orientuje ve všech dokumentech spojených s příjmem a vyskladněním zboží – např. faktura, technický náčrtek zboží, komunikuje s lidmi mimo společnost.

Tab. 14 Hodnocení pracovní činnosti – oblast komunikace

Úroveň	1	2	3	4	5
Body vyplývající z vážení	2	4	6	8	10

Zdroj: Vlastní zpracování

5) Pracovní podmínky

Váha 10 %

Tento faktor popisuje různé typy zátěže, jíž je skladník při výkonu své práce vystaven. Měří se rovněž náročnost práce ve ztížených a náročných pracovních podmínkách a námaha, jíž jsou vystaveny smysly při plnění některých pracovních úkolů. Na výkon pracovní činnosti skladníků působí především následující zátěže: Zátěž chladem, zátěž chemickými látkami, fyzická zátěž, zátěž trupu a páteře, duševní zátěž, nepravidelná pracovní doba.

- Úroveň 1 Nízká náročnost pokud jde o fyzickou zátěž. Pracovní prostředí je uspokojivé. Pracovník je ovlivněn maximálně dvěma formami výše uvedených zátěží.
- Úroveň 3 Střední náročnost pokud jde o fyzickou zátěž. Pracovní prostředí může být čas od času únavné. Na pracovníka mají vliv maximálně tři až čtyři výše vyjmenované zátěže.

Úroveň 5 Vysoká náročnost na všechny druhy zátěže. Pracovní prostředí je často ztížené. Pracovní prostředí je často ztížené. Pracovní výkon skladníka ovlivňuje pět až šest zátěží.

Tab. 15 Hodnocení pracovní činnosti – pracovní podmínky

Úroveň	1	2	3	4	5
Body vyplývající z vážení	2	-	6	-	10

Zdroj: Vlastní zpracování

6) Oblast vzdělání a praxe

Váha 5 %

Tento faktor zahrnuje požadavky na znalosti, které se běžně získávají teoretickým studiem, a požadavky na minimální praxi pracovníka. Hlavním faktorem pro zařazení do dané úrovně je dosažené vzdělání pracovníka. Délka praxe ho může posunout o úroveň v před.

Úroveň 1 Požadováno je základní vzdělání a žádná praxe.

Úroveň 2 Mezistupeň. Pracovník má dosažené základní vzdělání, ale pracoval nějakou dobu na pozici skladníka.

Úroveň 3 Střední odborné vzdělání – výuční list, krátká doba praxe (přibližně 1 rok).

Úroveň 4 Mezistupeň. Skladník je vyučen, ale délka jeho praxe v oboru přesahuje 2 roky.

Úroveň 5 Úplné střední vzdělání – maturita, delší doba praxe (déle než 2 roky).

Tab. 16 Hodnocení pracovní činnosti – oblast vzdělání a praxe

Úroveň	1	2	3	4	5
Body vyplývající z vážení	1	2	3	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování

7) Osobní požadavky

Váha 5 %

Tento faktor hodnotí význam ostatních požadavků, které jsou kladeny na skladníka. Jinými slovy jaké dovednosti by pracovník měl mít, např. ovládání počítače, znalost odborné technické a obchodní dokumentace.

- Úroveň 1 Na skladníka nejsou kladeny žádné zvláštní požadavky.
- Úroveň 3 Vyžaduje se základní ovládání počítače umožňující jednoduché uživatelské aplikace.
- Úroveň 5 Vyžaduje se znalost odborné a obchodní dokumentace.

Tab. 17 Hodnocení pracovní činnosti – osobní požadavky

Úroveň	1	2	3	4	5
Body vyplývající z vážení	1	-	3	-	5

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3 Dotazník a vyhodnocení dat

Dotazník má za cíl třídit zaměstnance do jednotlivých tarifních stupňů (viz příloha č. 3). Otázky jsem koncipovala tak, aby je bylo možné vyhodnotit a určit tarifní stupeň, do kterého skladník patří na základě jeho odpovědí.

Součástí dotazníku je úvodní slovo obsahující instrukce k náležitému vyplnění. Z celkového počtu devíti otázek postihujících jednotlivé faktory stanovené v kapitole 3.3.2 se první otázka týká odpovědnosti za příjem a vyskladnění zboží, druhá otázka odpovědnosti za plánování, udržování stavu zásob, otázka č. 3 oblasti řešení problémů, otázky č. 4 a 5 oblasti komunikace, otázky č. 6 a 7 oblasti vzdělání a praxe, otázka osmá osobních požadavků a závěrečná devátá otázka se týká pracovních podmínek. Popsaná verze dotazníku je výsledkem třech verzí předchozích, které byly průběžně konzultovány s vedením společnosti Spojovací a upevňovací materiál s.r.o.

Dotazník byl rozdán ve společnosti Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. dne 25. dubna 2006 všem 15 skladníkům na pobočce Úpice. Návratnost dotazníků činila 100 %, což zajišťuje maximální možnou objektivitu při pozdějším ekonomickém zhodnocení. Veškeré vyplněné dotazníky jsou k dispozici v příloze č. 4. Podrobné bodové vyhodnocení podle jednotlivých dotazníků a úrovní faktorů tvoří přílohu č. 5, v tabulce 17 jsou uvedeny pouze celkové počty dosažených bodů podle jednotlivých dotazníků.

Tab. 18 Celkový dosažený počet bodů dle dotazníku

Dotazník č.	Celkový počet bodů
Dotazník č. 1	56
Dotazník č. 2	58
Dotazník č. 3	58
Dotazník č. 4	85
Dotazník č. 5	56
Dotazník č. 6	62
Dotazník č. 7	82
Dotazník č. 8	61
Dotazník č. 9	56
Dotazník č. 10	63
Dotazník č. 11	26
Dotazník č. 12	50
Dotazník č. 13	56
Dotazník č. 14	60
Dotazník č. 15	61

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.4 Zhodnocení jednotlivých faktorů

Vyhodnocení jednotlivých faktorů bude základnou pro pozdější sestavení popisu pracovního místa a zároveň toto vyhodnocení může být využito jako podklad pro tvorbu tarifních stupňů a pro další personální práce se zaměstnanci, např. při stanovení kritérií pro motivaci pracovníků a možný kariérní růst.

1. faktor – Odpovědnost za příjem a vyskladnění zboží

Tento faktor je nejdůležitější ze všech bodovaných faktorů. Jeho význam vyplývá z toho, že příjem a vyskladnění zboží tvoří největší část pracovní doby skladníka. Jak vyplývá z následujícího grafu, 80 % skladníků vykonává rutinní odborné kontrolované práce s případnými návaznostmi na další procesy. Jen zanedbatelná část pracovníků vykonává pomocné práce nebo různorodé odborné práce.



Obr. 4 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 1

Zdroj: Vlastní zpracování

2. faktor – Odpovědnost za plánování, udržování stavu zásob

Tento faktor je z hlediska vlivu na práci skladníka druhým nejdůležitějším z posuzovaných faktorů. Celých 80 % skladníků dokáže rozpoznat nedostatek zboží a dokáže odhadnout potřebné množství. Zbývajících 20 % pracovníků by mohla společnost motivovat k zvýšení své kvalifikace, aby uměli rozpoznat nedostatek zboží na skladě. Na druhé straně žádný skladník není kompetentní k realizaci přímé objednávky zboží u dodavatele.

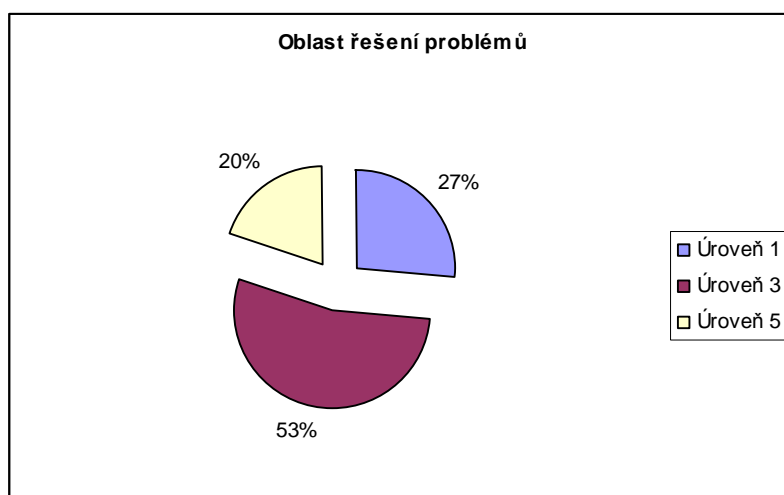


Obr.5 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 2

Zdroj: Vlastní zpracování

3. faktor – Oblast řešení problémů

Faktor zahrnuje dovednosti potřebné pro rozhodování, neboli do jaké míry je skladník samostatný v procesu rozhodování. Více než polovina pracovníků se snaží řešit problémy se svými spolupracovníky, popřípadě s vedoucím. 27 % respondentů daný problém oznámí vedoucímu a již ho dále neřeší. Společnost by mohla skladníky motivovat, aby se snažili některé vzniklé problémy řešit samostatně a jejich výsledek následně pouze oznámit vedoucímu.



Obr. 6 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 3

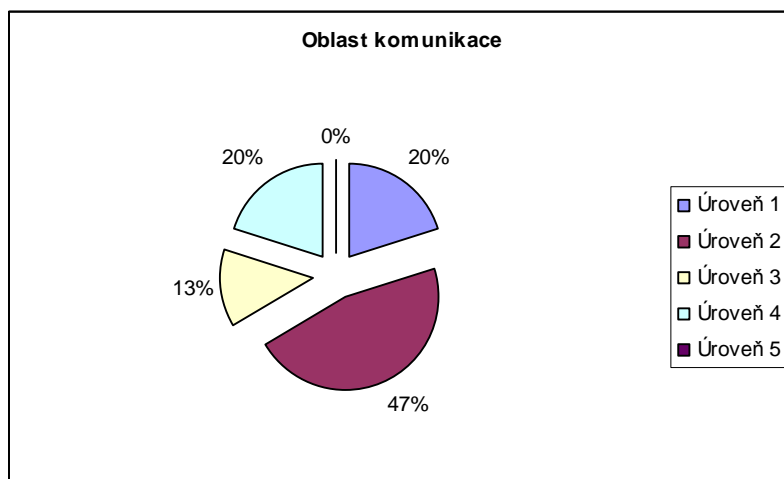
Zdroj: Vlastní zpracování

4. faktor – Oblast komunikace

Podstatou tohoto faktoru je rozsah, v němž skladník komunikuje se svým okolím, tj. zdali převážně komunikuje pouze se svými spolupracovníky nebo rovněž s vedením společnosti, popřípadě s lidmi vně společnosti. Doplnkovou kompetencí je znalost dokumentace, která je ve společnosti využívána, např. příjemka, výdejka, faktura nebo technický náčrt zboží.

47 % pracovníků převážně komunikuje se svými spolupracovníky a při výkonu své práce pracuje s příjemkou, převodkou a výdejkou. 20 % skladníků komunikuje jen se svými spolupracovníky a zároveň přitom nepracuje s žádnou dokumentací. Na tyto skladníky by se mohla společnost zaměřit a více je motivovat k rozeznávání používané firemní dokumentace. 13 % skladníků rovněž přichází do užšího kontaktu jen se svými spolupracovníky, ale oproti výše zmíněným skupinám dokážou pracovat např.

s technickým nákresem zboží. 20 % skladníků přijde do styku nejčastěji s vedením společnosti. Zcela chybí skupina pracovníků, kteří by komunikovali s lidmi vně společnosti.

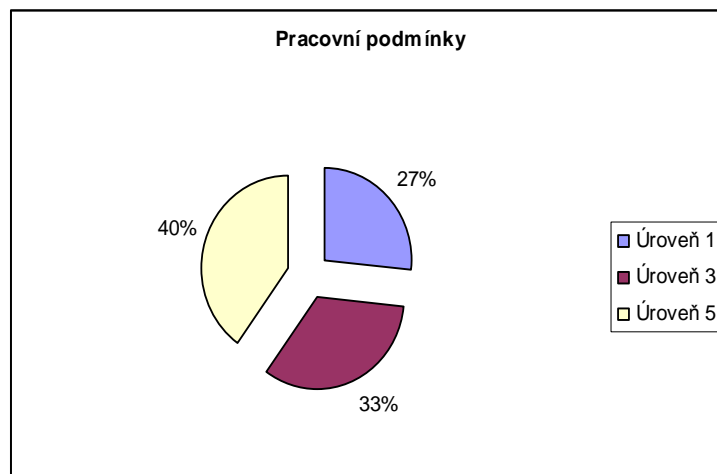


Obr. 7 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 4

Zdroj: Vlastní zpracování

5. faktor – Pracovní podmínky

Tento faktor popisuje výši zátěží, jimž je skladník při výkonu své práce vystaven. Skladníci byly dotazováni, zda je jejich práce náročná na fyzickou zátěž, zátěž trupu a páteře, zátěž chladem, zátěž chemickými látkami, duševní zátěž a nepravidelnou pracovní dobu. 27 % skladníků je vystaveno maximálně dvěma výše uvedeným druhům zátěže, 33 % pracovníků společnosti maximálně čtyřem druhům. 40 % skladníků odpovědělo, že jejich práce je náročná na téměř všechny druhy zátěže. Společnost by měla zjistit, co je příčinou takového rozdělení, když všichni skladníci vykonávají stejnou práci.

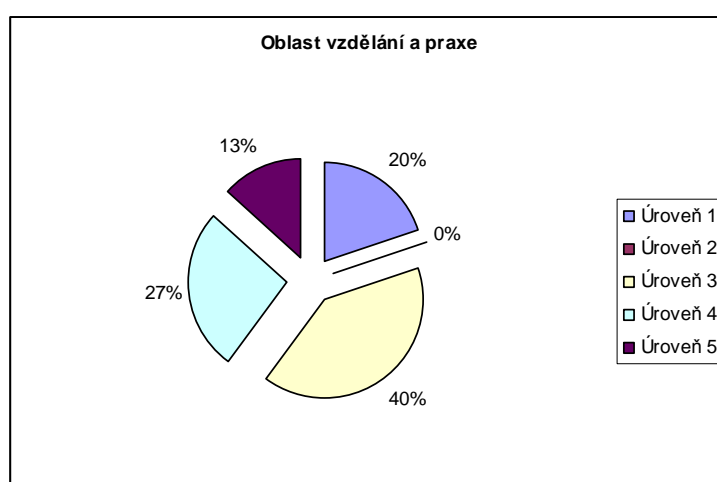


Obr. 8 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 5

Zdroj: Vlastní zpracování

6. faktor – Oblast vzdělávání a praxe

Tento faktor vypovídá jednak o dosaženém vzdělání skladníků, jednak postihuje délku praxe v oboru. 20 % skladníků má základní vzdělání a zároveň žádnou praxi v oboru, naproti tomu se nevyskytuje případ, kdy by pracovník neměl základní vzdělání, nicméně měl nějakou odbornou praxi. Největší skupinu 40 % skladníků tvoří pracovníci, kteří mají ukončené střední odborné vzdělání. 27 % skladníků vlastní výuční list a zároveň již pracovalo před vstupem do firmy v oboru. 13 % pracovníků má maturitu. Společnost by měla motivovat pracovníky k doplnění si odborného vzdělání složením maturitní zkoušky, přičemž by je zároveň odměňovala v závislosti na jejich délce pracovního poměru u firmy.

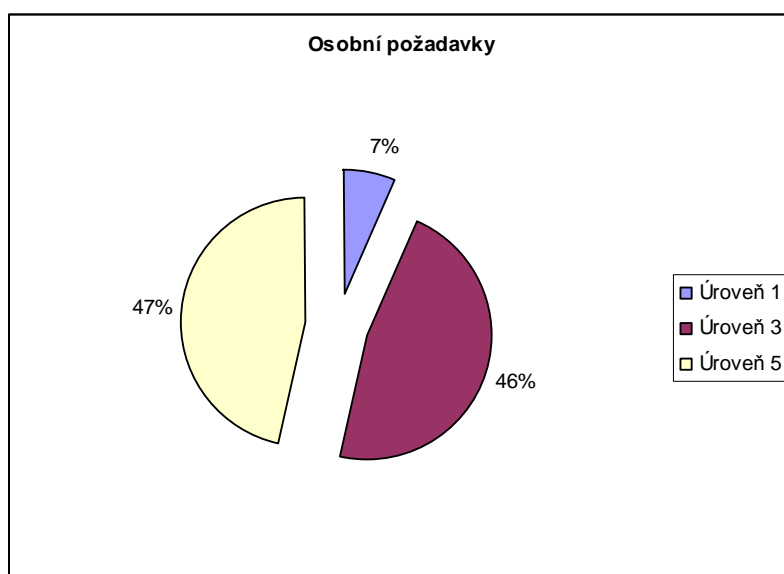


Obr. 9 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 6

Zdroj: Vlastní zpracování

7. faktor – Osobní požadavky

Tento faktor hodnotí výši ostatních požadavků kladených na pracovníka. Jedná se zejména o práci s počítačem a orientace v odborné technické a obchodní dokumentaci. Pouze jeden skladník tyto požadavky nesplňuje. Polovina ze zbývajících počtu pracovníků buď pracuje s počítačem, nebo se orientuje v odborné dokumentaci, druhá polovina ovládá obě dovednosti. Společnost by měla své pracovníky směřovat ke splnění obou těchto požadavků.



Obr. 10 Procentuální zastoupení jednotlivých úrovní faktoru č. 7

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí

Na základě vyhodnocení dotazníků jsem získala dostatek podkladů pro navržení nového systému odměňování, nicméně tyto podklady mohou zároveň sloužit pro prohlubování kvalifikace skladníků společnosti Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. Pro každý z faktorů jsou nastíněny možnosti, jak by mohl skladník postoupit v mzdovém ohodnocení na vyšší úroveň. Záleží pouze na tom, zda společnost dokáže vhodným způsobem zaměstnance motivovat.

3.3.5 Inovovaný systém odměňování

Na základě dat získaných z dotazníku a jeho vyhodnocení (viz kapitoly 3.3.3 a 3.3.4) bude navrhnut inovovaný systém odměňování, tak aby co nejlépe vyhovoval politice společnosti a jejím zaměstnancům – skladníkům. Tato část bude nejprve zaměřena na aktualizaci popisu pracovního místa a poté na navržení tarifních stupňů a metodiky zařazování pracovníků.

3.3.5.1 Aktualizovaný popis pracovního místa

Popis pracovního místa by měl sloužit jako databáze všech úkolů vykonávaných ve společnosti skladníky. Z tohoto důvodu je nutné jeho formu standardizovat. Oproti původnímu popisu pracovního místa uvedenému v kapitole 3.2.1 je zde uvedeno číslo klasifikace zaměstnání²³, dále podrobná charakteristika práce, povinnosti skladníka při výkonu zaměstnání, potřebné vybavení, struktura podřízenosti, požadované vzdělání a praxe a zvláštní požadavky. Takto navržený popis pracovního místa pomůže personalistovi se lépe orientovat při náboru a výběru nových skladníků a v řízení lidských zdrojů vůbec.

²³ Číslo stanoveno podle Katalogu prací vydávaného Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Popis pracovního místa

Pracovní místo: Skladník

Číslo klasifikace zaměstnání: 1.6.4

Charakteristika práce: Přejímání zboží, kontrola dodacích listů a dalších dokumentů doprovázejících zboží. Ukládání, kontrola a skladování zboží. Odbavování kusových, vozových a kontejnerových zásilek. Přehled o pohybech a zásobách zboží.

Povinnosti: Pracovník samostatně vykonává rutinní odborné kontrolovatelné práce s případnými návaznostmi na další procesy. Jedná se zejména o samostatné přijímání, skladování a vydávání zboží širokého sortimentu. Dále skladník připravuje expedici zásilek podle vystavených výdejek. Uskládá palety na různá místa. Pracovník dokáže rozeznat nedostatek zboží a odhadované množství nahlásí příslušnému spolupracovníkovi. Řeší vzniklé problémy samostatně nebo spolu s vedoucím.

Vybavení: Počítač s tiskárnou, psací potřeby, příjemky, výdejky, převodky.

Bezprostředně nadřízená funkce: Majitel společnosti.

Vztah k ostatním pracovním místům: Se svými spolupracovníky se podílí na správném vyřízení dodávek, příjmu zboží, kontroluje zboží, zda je v daném množství a kvalitě.

Pracovní podmínky: Skladník je při výkonu své práce vystaven několika zátěžím. Jsou to především: fyzická zátěž, zátěž trupu a páteře, zátěž chladem, zátěž chemickými látkami, duševní zátěž, pravidelná pracovní doba (ve výjimečných případech může být i nepravidelná).

Vzdělání: Minimální požadované vzdělání je základní. Optimální je střední odborné vzdělání s výučním listem.

Požadovaná praxe: Není, ale je výhodou.

Zvláštní požadavky: Znalost práce na počítači, výhodou znalost odborné technické dokumentace.

Datum zpracování:

Zpracoval:

Obr. 11 Popis pracovního místa
Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.5.2 Tvorba tarifních stupňů

Na základě výsledků dotazníkového šetření budou sestaveny jednotlivé tarifní stupně. Výše dosažených bodů rozhodne o bodovém rozpětí jednotlivých tarifních stupňů. Následně k tarifnímu stupni je přiřazeno mzdové ohodnocení. To se skládá z:

- a. **časové mzdy** – měsíční částky, kterou pracovník dostane za svou práci. Tato částka bude pro každý tarifní stupeň odstupňována podle počtu dosažených bodů v hodnocení pracovníka. Velikost časové mzdy bude tvořit základní mzdu skladníka.
- b. **% z měsíčního obrátu** – jeho výše bude zahrnuta do položky prémie. Toto procento bude stanoveno maximálně na úrovni **0,10 %**, což bude pro tento rok podle kapitoly 3.2.2 stanoveno z částky **13 166 667 Kč**. Po zaokrouhlení vychází toto maximální procento ve výši **13 167 Kč**.
- c. **% reklamací za měsíc** – jak již bylo v úvodu o společnosti řečeno, hlavní politika společnosti je založena na kvalitně dodaném zboží, ve správném množství a správné kvalitě. Převážně skladníci mohou ovlivnit, zda bude zboží reklamováno. Pokud přesáhne za měsíc procento reklamací z přijatých a vyskladněných dodávek **1 %**, sníží se skladníkům procento z měsíčního obrátu o **0,02 %** podle tarifního stupně, ve kterém jsou zařazeny. Důsledkem zavedení tohoto procenta by měla být větší zainteresovanost pracovníků na příjmu a vyskladnění zboží ve správném množství a odpovídající kvalitě.

Tab. 19 Tarifní stupně

Dosažené body	Tarifní stupeň	Základní mzda	Prémie
20-39	1	Minimální mzda = 7 570	0,04%
40-59	2	9 000	0,06%
60-79	3	11 000	0,08%
80-100	4	13 000	0,10%

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.5.3 Nové mzdové náklady skladníků

V následující tabulce je proveden výpočet celkových hrubých mezd skladníků pro jednotlivé tarifní stupně definované v tab. 19. V lichých řádcích je výpočet mzdy pro jednoho skladníka, kdežto v sudých řádcích je výpočet kumulovaných mezd za všechny skladníky v dané skupině. Výše základní mzdy a prémie vychází rovněž z tab. 19. Jak z tabulky vyplývá, celková hrubá mzda všech 15 skladníků činí 291 137 Kč.

Tab. 20 Výpočet nových měsíčních mezd skladníků v Kč

Dosažené body	Tarifní stupeň	Počet zaměstnanců	Základní mzda	Prémie	Celková hrubá mzda
20-39	1		7 570	5 267	12 837
Celkem		1	7 570	5 267	12 837
40-59	2		9 000	7 900	16 900
Celkem		7	63 000	55 300	118 300
60-79	3		11 000	10 533	21 533
Celkem		5	55 000	52 667	107 667
80-100	4		13 000	13 167	26 167
Celkem		2	26 000	26 333	52 333
CELKEM		15			291 137

Zdroj: Vlastní zpracování

Na tabulku 20 navazuje následující přehled (tab. 21) výpočtu dalších složek mzdy, přičemž liché řádky opět obsahují kalkulace čisté mzdy na jednoho skladníka a řádky sudé na celou skupinu. Výše sociálního a zdravotního pojištění je vypočítána procenty z celkové hrubé mzdy. Dále je spočítán základ daně, jako rozdíl celkové hrubé mzdy a výše sociálního a zdravotního pojištění, který je dále zaokrouhlen na celé stokoruny nahoru. Další položkou ve výpočtu čisté mzdy je záloha na daň z příjmů, které je vykalkulována dle platných právních předpisů²⁴, stejně jako sleva na dani, která je uplatňována ve výši 600 Kč měsíčně na poplatníka. Čistá mzda skladníka je tvořena rozdílem celkové hrubé mzdy a výše sociálního a zdravotního pojištění, zálohy na daň z příjmů a slevy na dani.

²⁴ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Tab. 21 Výpočet původních měsíčních mezd skladníků v Kč

Celková hrubá mzda	SP = 8%	ZP = 4,5%	Základ daně	Záloha na daň z příjmů	Sleva na dani	Čistá mzda	Čistá mzda pracovníka
12 837	1 027	578	11 300	1 440	600		10 392
12 837	1 027	578	11 300	1 440	600	10 392	
16 900	1 352	761	14 800	2 105	600		13 282
118 300	9 464	5 327	103 600	14 735	4 200	92 974	
21 533	1 723	969	18 900	3 360	600		16 081
107 667	8 615	4 845	94 500	16 800	3 000	80 407	
26 167	2 094	1 178	22 900	4 360	600		19 135
52 333	4 188	2 356	45 800	8 720	1 200	38 269	
291 137	23 294	13 106	255 200	41 695	9 000	222 042	

Zdroj: Vlastní zpracování

kde:

SP sociální pojištění

ZP zdravotní pojištění

Při výpočtu mezd skladníků se vyloučil vliv ostatních faktorů na výši čisté mzdy, např. uplatnění slevy na dani na děti, výplata dávek nemocenského pojištění apod.

Zaměstnavatel je plátcem zdravotního a sociálního pojištění. Celkem tvoří tyto odvody 35 % z úhrnu hrubých mezd skladníků, tj. 35 % z 291 137 Kč. 26 % z této částky připadá na sociální pojištění a zbylých 9 % na zdravotní pojištění (viz tab. 22).

Tab. 22 Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem z měsíčních mezd skladníků v Kč

Celková hrubá mzda	SP = 26%	ZP = 9%	Celkem 35%
291 137	75 696	26 203	101 899

Zdroj: Vlastní zpracování

kde:

SP sociální pojištění

ZP zdravotní pojištění

Pro ekonomické vyhodnocení je nutné stanovit celkovou výši měsíčních mzdových nákladů spojených se zaměstnáváním skladníků ve společnosti. Tab. 23 obsahuje všechny potřebné údaje v sumarizované podobě.

Tab. 23 Celkové nové měsíční mzdové náklady spojené se zaměstnáním skladníků v Kč

Druh nákladu	Poplatník/ Plátce	Výše	Celkem
Hrubá mzda		291 137	291 137
SP	zaměstnanec	23 294	98 990
	zaměstnavatel	75 696	
ZP	zaměstnanec	13 106	39 309
	zaměstnavatel	26 203	
Celkem			429 436

Zdroj: Vlastní zpracování

kde:

SP sociální pojištění

ZP zdravotní pojištění

Shrnutí

Na základě analýzy dotazníkového šetření byl v rámci zpracování diplomové práce navržen inovovaný mzdový systém, který umožňuje rozdělit skladníky do čtyř tarifních stupňů podle jejich kvalifikace, dovedností, znalosti. Výše čisté mzdy pracovníka se podle jednotlivých tarifních stupňů liší částkou přibližně 3 000 Kč. Mohla by to být dostatečná částka, které by pracovníka mohla motivovat k tomu, aby své znalosti a kvalifikaci rozvíjel a mohl se tak dostat do vyššího tarifního stupně. Skladníci jsou zároveň motivováni provádět svoji náplň práce co nejlépe, jinak se jim prémie sníží o procento z reklamací.

3.4 Ekonomické zhodnocení zavedeného systému odměňování

Ekonomické zhodnocení má za úkol porovnat původní mzdový systém s novým mzdovým systémem. Hodnocení bude provedeno v souladu s kapitolou 2.7.1 Hodnocení účinnosti mzdového systému.

3.4.1 Porovnání celkových měsíčních nákladů

Porovnání původních a nových měsíčních nákladů je jedním ze základních ukazatelů, které by společnost měla provést.

Původní celkové měsíční mzdové náklady na skladníky byly: **492 575 Kč**

Nové celkové měsíční mzdové náklady na skladníky jsou: **429 436 Kč**

Rozdíl (úspora): **63 139 Kč**

Společnost Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. po zavedení nového mzdového systému ušetří na měsíčních mzdových nákladech na skladníky 63 139 Kč. Za rok tato částka činí 757 668 Kč. Tyto ušetřené peníze může společnost proinvestovat do rozšíření sortimentu zboží, postavení nových skladovacích ploch apod.

3.4.3 Působivost mzdové formy

Působivost vyjadřuje, jakým způsobem přímo ovlivnila pracovníka daná mzdová forma v jeho aktivitě, výkonu a pracovním chování. V současné době nelze tuto změnu kvantifikovat. Pokud by společnost zavedla nový mzdový systém do praxe, následně by bylo možno provést porovnání nárůstu obrátu za měsíc, procenta reklamací, ale také jakým způsobem skladníci přistoupili na nový systém odměňování, zda jsou správně motivováni a snaží se v nějakém faktoru zlepšit. Opět bych společnosti doporučila, aby opakovala vyplnění dotazníku. Tak by získala zpětnou vazbu a mohla by kvantifikovat působivost nové mzdové formy.

3.4.4 Rentabilita mzdové formy

Dle kapitoly 2.7.1 se rentabilita mzdové formy vypočítá následovně:

$$R = \frac{U_c}{M_c} \quad (4)$$

kde:

U_c jsou úspory získané zavedením mzdové formy vyjádřené jako rozdíl nákladů nové mzdové formy a formy předchozí. Z kapitoly 3.4.1 jsou tyto úspory ve výši 63 139 Kč.

Mc vyjadřuje zvýšení mzdových nákladů spojených s dosažením úhrnu všech úspor, včetně nákladů na zavedení mzdové formy. Nákladem na zavedení mzdové formy do praxe bude mzda mzdové účetní, která bude muset změnit u skladníků mzdové tarify. Dále se k tomu připočtou náklady na elektrickou energii pro počítače, kalkulačky apod. Podle hlavní účetní společnosti se tyto náklady mohou pohybovat ve výši přibližně 10 000 Kč.

Na základě těchto údajů se rentabilita mzdové formy může vypočítat následovně:

$$R = 63\,139 / 10\,000 = \mathbf{6,3139}$$

Na 1 Kč nákladů na zavedení mzdové formy připadá 6,3 Kč úspor spojených se zavedením nové mzdové formy do společnosti.

3.4.5 Efektivnost mzdové formy

Komplexním vyjádřením účinnosti mzdové formy je ukazatel efektivnosti vyjádřený jako součin rentability a působivosti:

$$E = R \times P \tag{5}$$

Tento ekonomický ukazatel může společnost vypočítat v okamžiku, kdy bude znát působivost zavedené mzdové formy. Popřípadě se může změnit i rentabilita, až by se přesněji zjistily všechny náklady spojené se zavedením nové mzdové formy.

4 Závěr

Zavést do společnosti spravedlivý a všemi přijatelný systém odměňování klade velké nároky nejen na vedení společnosti, ale i na zaměstnance. Společnost má zájem snížit celkové mzdové náklady, kdežto zaměstnanec maximalizuje svůj užitek při co nejvyšší mzdě. Skloubení obou nároků vyžaduje hodně trpělivosti na obou stranách.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout pro společnost Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. spravedlivý systém odměňování, který by měl firmě pomoci dosáhnout svých dlouhodobých záměrů a dále se v náročném konkurenčním prostředí rozvíjet. Po jeho zavedení bude trvat nějaký čas, než bude systém všemi akceptován a i nadále se bude v čase vyvíjet a měnit.

Společnosti lze doporučit provedení změny systému odměňování u všech pracovníků tak, aby bylo možné předem plánovat náklady a aby pro nově příchozí zaměstnance do společnosti byla stanovena jasná pravidla v kariérním postupu, v systému odměňování a náplni práce.

Navrhovaný systém odměňování skladníků umožní úsporu nákladů ve výši 63 139 Kč za měsíc. Za rok tato částka činí 757 668 Kč.

Do budoucna by společnost po implementaci modifikovaného systému odměňování měla opakovat dotazníkové šetření. Tím bude mít k dispozici zpětnou vazbu, zda se motivační systém skutečně podařilo aplikovat do praxe.

Změny v systému odměňování by měly obsahovat i zavedení zaměstnaneckých výhod. Existují např. zaměstnanecké výhody, jejichž potenciál společnost spíše nevyužívá. Jediným nástrojem spadajícím do této oblasti jsou stravenky, které firma poskytuje zaměstnancům. Vzhledem k pracovnímu prostředí, v němž se skladníci pohybují po většinu pracovní doby, by bylo vhodné jim zajistit teplé oblečení, pevné boty a chránit je tak před zvýšenou náchylností k nemocem, která vyplývá z práce v chladném skladu. Další zaměstnaneckou výhodou, která by mohla být aplikována ve společnosti, je hrazení

životního pojištění za spoluúčasti zaměstnance, např. jen pro skladníky v nejvyšším tarifním stupni apod. Společnost by také měla podporovat pracovníky v jejich dalším vzdělávání, popř. hradit jim kurzy nebo poskytnout studijní volno při zvyšování svého stupně vzdělání (maturitní zkouška apod.). Existuje celá řada možností, jak zaměstnance zamotivovat k co nejvyššímu a nejlepšímu pracovnímu výkonu.

Zavedení zaměstnaneckých výhod bude možné i díky úspoře nákladů vyplývající ze zavedení nového systému do praxe. Tím by posílila loajalitu pracovníků k firmě. Je mnoho způsobů, jak je možné pracovníky ve firmě odměňovat. Je otázkou času, který ze způsobů uspěje a bude pro všechny strany přijatelný.

Seznam literatury

- [1] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005.
ISBN 80-7226-515-6
- [2] KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba
mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7
- [3] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003.
ISBN 80-247-0602-4
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005.
ISBN 80-7261-033-3
- [5] SCHULER, R.S., HUBER, V.L. *Personnel and Human Resource Management*. 4. ed.
New York: West Publishing Company, 1990. ISBN 0-314-56277-X
- [6] ŠUBRT, B. a kol. *Abeceda mzdové účetní 2005*. 15. vyd. Praha: ANAG, 2005. ISBN
80-7263-252-3
- [7] Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační
předpoklady, ve znění pozdějších předpisů [online] [cit. 28.4.2006]. Dostupné z:
<http://www.mpsv.cz/files/clanky/62/nv_469_2002.pdf>
- [8] Nařízení vlády č. 513/2005 Sb., kterým se určuje velikost minimální mzdy pro rok
2006
- [9] Zákon č. 65/1965 Sb., ve znění pozdějších předpisů, Zákoník práce
- [10] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

- [11] PricewaterhouseCoopers CZ [online]. [cit. 30.3.2006]. Dostupné z:
<http://pwc.com/cz/cze/about/press-rm/2005/pressrm28_05_cz.html>
- [12] Spojovací a upevňovací materiál s.r.o. [online]. [cit. 6.4.2006].
Dostupné z <<http://www.svetsroubu.cz>>
- [13] Interní materiály firmy

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura podniku
Příloha č. 2	Výpis z obchodního rejstříku
Příloha č. 3	Dotazník
Příloha č. 4	Vyplněné dotazníky
Příloha č. 5	Podrobné vyhodnocení dotazníků